

**CONSEIL D'ADMINISTRATION
DE LA FONDATION NATIONALE DES SCIENCES POLITIQUES
- mardi 8 octobre 2013 -**

Sommaire

I.	Adoption du procès-verbal de la séance du 21 mai 2013	7
II.	Information sur les perspectives d'exécution du budget 2013	7
III.	Présentation du rapport d'auto-évaluation de Sciences Po transmis à l'AERES pour 2009-2012	12
IV.	La politique documentaire de Sciences Po : bilan, enjeux et perspectives	13
V.	Point d'information sur l'initiative d'excellence Sorbonne Paris-Cité et perspectives	20
VI.	Point d'information sur les contentieux URSSAF et DEXIA	20
VII.	Questions diverses	22

=====

MEMBRES PRESENTS

Anita BELDIMAN-MOORE, Aurélien BRUNEL, Hélène CARRERE D'ENCAUSSE, Jean-Claude CASANOVA, Henri de CASTRIES, Martial CRON, Olivier DUHAMEL, Florence FAUCHER, Jean-Paul FITOUSSI, Hélène GISSEROT, Marc GUILLAUME, Marion GUILLOU, Serge HURTIG, Pascal LAMY, Pascale LECLERCQ, Nathalie LOISEAU, Frédéric MION, Jean-Claude PAYE, Michel PEBEREAU, Isabelle RENOUARD, Louis SCHWEITZER, Etienne WASMER.

MEMBRES ABSENTS

Patrice BOURDELAIS, François CHEREQUE, Jean-François CIRELLI, Marc GUILLAUME, Marc LADREIT de LACHARRIERE, Alain LANCELOT, Louis MARROU, Catherine MAYEUR-JAOUEN, Philippe NEAU-LEDUC, Antoine ROGER, Jean-Marc SAUVE, Philippe TERNEYRE, Jean-Claude TRICHET.

Assistaient à la réunion :

Charline AVENEL, Secrétaire générale de la FNSP ; François LAMY, Commissaire aux comptes ; Yves RICHARD, Chargé de mission à la FNSP ; Pierre-Yves SUARD, Directeur financier.

PROCES VERBAL PROVISoire

La séance est ouverte sous la présidence de Monsieur Jean-Claude CASANOVA à 9 heures 05.

M. le PRÉSIDENT.- Mesdames, Messieurs, j'espère que vous avez passé de bonnes vacances. Nous avons plusieurs excusés : M. CHÉREQUE qui a donné procuration à M. LAMY ; M. CIRELLI qui a donné procuration à M. PÉBEREAU ; M. LADREIT de LACHARRIERE qui m'a donné procuration ; M. LANCELOT qui a donné procuration à M. MION ; M. MARROU qui a donné procuration à Mme GUILLOU ; Mme MAYEUR-JAOUEN qui a donné procuration à M. TERNEYRE, également absent ; M. NEAU-LEDUC qui m'a donné procuration ; M. ROGER qui a donné procuration à Mme FAUCHER ; M. TERNEYRE qui a donné procuration à M. WASMER ; M. TRICHET qui a donné procuration à M. de CASTRIES ; M. GUILLAUME est retenu au Conseil constitutionnel par des manifestations précédant une question prioritaire de constitutionnalité.

Puisque certains membres du conseil ne pourront pas participer à notre séance du 10 décembre, qui est importante puisqu'elle porte sur le budget, pourrions-nous la décaler au 12 décembre ?

(Plusieurs membres seront indisponibles à cette date.)

M. le PRÉSIDENT.- Nous conservons donc la date du 10 décembre.

Je vais donner la parole à notre administrateur qui, avant d'aborder les perspectives d'exécution du budget 2013, a quelques informations à vous donner sur la situation de la maison. Il procédera ainsi une à deux fois par an.

M. MION.- Merci, Monsieur le Président. Il y a un peu plus de six mois que j'ai pris mes fonctions d'administrateur et de directeur de l'Institut. C'est l'occasion de jeter un bref regard rétrospectif et, surtout, de tracer quelques perspectives pour les mois qui viennent.

Les mois écoulés ont été l'occasion de reconstituer l'équipe de direction de Sciences Po, qui s'était trouvée très largement diminuée du fait des événements survenus à la suite de la mort de Richard Descoings. Elle l'a été plus encore par le fait qu'à mon arrivée, j'ai reçu divers membres de direction qui souhaitaient quitter leur poste.

L'équipe se trouve renouvelée à plus de 50 %. Un poste a été recréé dans la maison, celui de secrétaire général ; il a été confié à Charline AVENEL. Nous avons une nouvelle directrice de la stratégie et du développement, Brigitte TAITTINGER-JOUYET, qui remplace Nadia MARIK ; un nouveau directeur de la formation continue, Nicolas PEJOUT ; une nouvelle directrice scientifique, Christine MUSSELIN ; une nouvelle directrice des études et de la scolarité, Françoise MELONIO ; un nouveau directeur des ressources humaines, Stéphane Le CREFF ; un nouveau doyen du collège universitaire, Jean-Luc POUTHIER ; un nouveau directeur de la communication, Jérôme GUILBERT. Le seul poste restant à pourvoir est celui des services généraux et de l'immobilier, il le sera d'ici la fin du mois de novembre par une personne qui a une riche expérience de la gestion des établissements d'enseignement supérieur et de recherche.

Si je m'arrête sur ce point, c'est pour vous indiquer qu'en cette rentrée 2013-2014, avec cette équipe reconstituée, nous sommes en situation de nous remettre collectivement en mouvement. Les personnels de Sciences Po y sont naturellement prêts, et c'est sur eux qu'une large partie des tâches que je vais exposer va reposer. Pour pouvoir relancer ce mouvement collectif, il était important d'avoir une équipe reconstituée, remobilisée ; elle est assez largement féminisée par rapport à la situation précédente et composée pour une part significative de personnes extérieures à Sciences Po, voire extérieures au monde de l'enseignement supérieur et de la recherche, ce qui leur permet d'apporter un regard neuf.

Au cours des mois qui viennent, quelques éléments vont nous occuper particulièrement. J'aurai l'occasion de revenir devant vous, au fur et à mesure que les chantiers évoqués seront mûrs et susceptibles de rendre nécessaire des décisions de votre part.

Le premier sujet est une réflexion sur les statuts de la Fondation et de l'Institut, que j'ai lancée avant l'été, comme je m'y étais engagé avant d'être désigné à ce poste. Cette réflexion a été confiée à un comité, composé de représentants des différentes communautés de Sciences Po, auxquels ont été adjoints deux spécialistes de l'enseignement supérieur et de la recherche. Il est présidé par notre collègue membre du conseil, Marc Guillaume. D'ici la fin du mois d'octobre, après avoir procédé à une large série d'auditions, notamment de certains d'entre vous, il doit me rendre ses conclusions sur les réformes qui apparaissent souhaitables dans les textes qui fondent notre Fondation et notre Institut et qui, pour l'essentiel, remontent à 1945.

Naturellement, ces propositions n'engagent que le comité de réflexion. Ensuite, il faut que je détermine celles de ces propositions qu'il me semble souhaitable de suivre, puis que je vous saisisse, ainsi que le conseil de direction de l'Institut, de celles qu'il paraîtrait souhaitable de faire au Gouvernement. Nous reviendrons sur ce sujet le moment venu, je le mentionne parce qu'il n'est pas négligeable et parce que certains d'entre vous ont déjà été appelés à y contribuer.

Concernant les chantiers qui intéressent plus particulièrement la vie de la maison et nos métiers, je m'arrêterai un instant sur les questions de formation.

A ce stade, nos premiers cycles, c'est-à-dire le collège universitaire, n'appellent pas de grands développements. Je mentionnerai simplement la question des campus en région qui, pour nous, reste non pas un sujet d'interrogation mais un sujet de préoccupation. En effet, aujourd'hui, la majorité de ces campus sont soutenus par les collectivités territoriales qui ont souhaité leur création et qui, généralement, ont financé les bâtiments accueillant ces campus. Par la voie de conventions pluriannuelles, elles s'étaient engagées sur des subventions de fonctionnement permettant à ces campus de vivre et de faire leur travail. Or, ces collectivités arrivant en bout de conventions, certaines envisagent de remettre en cause, pour tout ou partie, leur contribution à la vie de ces campus.

Un chantier va donc nous occuper, au cours des mois qui viennent, de rediscussions et de renégociations avec les collectivités pour les convaincre que leur soutien nous est plus que nécessaire dans une période de restrictions budgétaires générales qui les affectent mais qui pèsent aussi beaucoup pour nous. Il y va de la viabilité de certains de ces campus. Là encore, ce point, qui n'est pas sans importance, pourra susciter de nouveaux échanges entre nous au cours des mois qui viennent.

Le gros travail pour l'année à venir concerne les deuxièmes cycles, c'est-à-dire les masters de Sciences Po. Ces masters se caractérisent par une offre de formation extrêmement abondante, je dirais même foisonnante et, je le crains, pour une large part assez difficilement lisible, aussi bien par nos étudiants que par ceux qui sont censés les employer. C'est la raison pour laquelle j'ai souhaité que nous remettions à plat la carte de nos masters. J'ai confié ce travail de remise à plat et d'analyse de notre offre actuelle, qui doit déboucher sur des propositions de simplification et de rationalisation, à notre nouvelle directrice des études et de la scolarité, Françoise Mélonio. Elle va s'appuyer sur un comité composé d'enseignants des différentes spécialités de notre maison, joliment baptisé comité du curriculum de master, ce qui donnera lieu à l'acronyme CoCuMa, qui fait écho à un autre acronyme utilisé jadis pour le collège universitaire : CoCuBa, comité de curriculum du bachelor. Les travaux de ce CoCuMa prendront un peu de temps. Ils ont vocation à s'échelonner sur la totalité de l'année universitaire. Là encore, nous reviendrons avec vous sur le sujet lorsqu'il aura un peu mûri.

Le deuxième sujet qui m'importe s'agissant des deuxièmes cycles, c'est la question des écoles. A partir du début des années 2000, notre maison s'est engagée dans la création d'écoles professionnelles. Cela a d'abord été l'école de journalisme, puis l'école de la communication, ensuite l'école de droit et, plus récemment, l'école des relations internationales. Ces écoles ont précisément vocation à structurer en pôles plus identifiables, plus compréhensibles -notamment du côté des futurs recruteurs- notre offre de formation professionnalisante. Or, ce mouvement de création d'écoles s'est un peu arrêté au milieu du gué et a laissé de côté tout un pan de la formation de deuxième cycle à Sciences Po, jusque et y compris ce qui pourtant, dans l'imaginaire collectif, reste encore très caractéristique de l'offre : les affaires publiques.

Quelques mois avant sa mort, Richard Descoings avait souhaité qu'un travail de réflexion fût engagé sur la création d'une école des affaires publiques. Ce travail a été laissé en suspens après son décès. J'ai demandé qu'il soit repris. Il l'a été avant les vacances et a donné lieu à un séminaire de réflexion collective qui s'est tenu le week-end passé. Je souhaite que nous puissions avancer sur ce dossier de création d'une école des affaires publiques, auquel Etienne Wasmer, ici présent, a beaucoup contribué. Mon souhait est que nous puissions présenter à nos instances un projet de création de cette dénomination, de cette marque « Ecole d'affaires publiques » qui pourrait prendre effet à la rentrée 2014, sans que d'ici là nous soyons en mesure de bouleverser complètement l'offre de master correspondante, puisque le travail de mise en place des nouvelles plaquettes s'effectuera au cours de l'année scolaire 2014-2015, pour une mise en œuvre pleine à la rentrée 2015.

Ce sujet est important, nous en reparlerons, mais au-delà de l'école des affaires publiques, d'autres écoles se profilent car d'autres masters restent à réorganiser. Nous avons une offre qui, je crois, est solide en matière d'affaires urbaines, des masters de divers métiers de l'entreprise qui pourraient également, le cas échéant, être regroupés pour créer une école de l'entreprise. Sur tous ces points, nous aurons l'occasion d'échanges plus approfondis.

La question des écoles se double d'une question d'organisation qui n'est pas sans importance. Créer ces écoles suppose d'aller au bout du raisonnement et de la logique et nous invite

notamment à nous interroger sur le bon degré de déconcentration entre les services centraux de Sciences Po -tous services confondus- et ces écoles. Par « services centraux », je veux bien sûr parler des études et de la scolarité -avec les questions de recrutement, de maquettes pédagogiques etc.- mais aussi des questions de relations internationales, de développement et de levées de fonds, des questions d'insertion, de communication. Il s'agit de déterminer le bon niveau de la maison où ces fonctions doivent être exercées, de déterminer la meilleure façon d'être efficace -est-ce au niveau de nos services centraux ou au niveau des écoles ?- autant de questions que j'ai soumises au comité exécutif et au comité qui regroupe les directeurs d'école et de département. Cela donnera lieu à un séminaire de travail qui se tiendra dans deux week-ends pour, je l'espère, déboucher sur des propositions concrètes à court terme.

Troisième question importante qui me préoccupe, s'agissant de formation et de pédagogie -et qui ne concerne pas uniquement la formation initiale mais également la formation continue- c'est tout ce qui tourne autour des questions de pédagogie numérique. Depuis deux ou trois ans, au démarrage, aux Etats-Unis et maintenant, un peu partout dans le monde, des offres nouvelles de cours en ligne qui utilisent toutes les fonctionnalités que rendent disponibles les réseaux numériques. C'est ce que l'on appelle d'un vilain acronyme anglais les MOOC : *Massive Open Online Courses*. Ces cours peuvent être dispensés à distance, en principe ils sont ouverts au public le plus large. Ils sont conçus pour le média numérique et, disent certains, sont susceptibles de révolutionner purement et simplement la conception qu'est la nôtre de l'enseignement supérieur et de la recherche -surtout de l'enseignement supérieur- ce qui doit nous conduire à repenser nos méthodes pédagogiques.

Sur les effets ultimes de ces bouleversements technologiques, sur le fait de savoir s'il s'agit d'une véritable révolution ou pas, je suis incapable de me prononcer. En revanche, ce qui est certain, c'est que notre institution ne peut rester à l'écart du mouvement qui se dessine, et qui est déjà très engagé dans un grand nombre d'universités avec lesquelles nous sommes en concurrence. J'ai donc souhaité que, dès la rentrée de janvier, au moins pour tester nos capacités, nous puissions lancer deux cours : l'un, confié à Bruno Latour, sera assuré en langue anglaise et portera sur son cours d'humanités scientifiques ; l'autre sera assuré en français par Bertrand Badie sur les questions d'espace mondial.

Réaliser de tels cours ne consiste pas seulement à se faire filmer dans un amphi avec un *Power Point* qui défile. C'est repenser totalement l'enseignement, en séquences beaucoup plus brèves -de l'ordre de dix à quinze minutes- entrecoupées d'exercices proposés à la personne qui suivra le cours en ligne. Cela suppose des méthodes d'encadrement pédagogique nouvelles, tout un développement assez complexe -au demeurant très passionnant- qui vont solliciter de manière nouvelle nos ressources humaines et financières.

Au-delà de l'expérimentation que j'évoquais et qui porte sur deux cours, il s'agit d'essayer de voir ce que, de manière plus industrielle, nous devons imaginer en matière d'enseignement de cette nature. Faut-il nous contenter de proposer de tels cours à des gens qui ne sont pas à Sciences Po, qui sont même très loin en Australie, en Inde, en Afrique du sud ? Faut-il nous saisir de ces nouveaux instruments pour repenser les curriculums et la scolarité des élèves présents dans nos murs ? La réponse est oui, sans doute faut-il envisager les applications de ces technologies de toutes les manières possibles. Il faut également réfléchir au modèle économique qui les sous-tend car un coût est associé à ces développements. Jusqu'à présent, le modèle était plutôt d'assez large gratuité, c'est ainsi qu'il a été appliqué aux Etats-Unis mais les universités américaines ont prévu des dispositifs permettant de facturer le certificat dont l'étudiant bénéficie au terme de son module.

Nous avons non seulement un travail de réflexion à faire mais également un travail d'évaluation des moyens à mobiliser, ce qui va beaucoup nous occuper au cours des mois qui viennent.

Je conclurai rapidement avec quelques questions qui touchent moins directement à nos cœurs de métier de la pédagogie et de la recherche mais qui sont néanmoins importantes, de nature matérielle ou institutionnelle, et qui intéressent votre conseil.

D'abord, un mot de notre campus de Reims, qui connaît des travaux importants à même d'accroître considérablement sa capacité d'accueil. Ce campus accueille 400 étudiants ; aux termes des travaux en cours, qui sont financés par les collectivités locales, il devrait accueillir jusqu'à 1 600 étudiants. Cela appelle pour nous un travail de redistribution de nos effectifs étudiants entre nos différents campus. Cela pourrait notamment nous amener à réfléchir à la possibilité d'implanter à Reims autre chose, le moment venu, que des programmes du collège universitaire, éventuellement d'y envisager le développement de programmes de masters. Toutefois, la réflexion est encore totalement balbutiante, je ne m'y arrête donc pas plus longtemps.

Ensuite, un mot sur les questions immobilières à Paris. Le manque de place reste un problème criant, nous le vivons tous les jours dans l'exercice de nos métiers, les personnels de Sciences Po comme nos étudiants le savent bien. La question des salles d'enseignement, des salles de travail est très problématique et n'est pas résolue.

Richard Descoings avait commencé à étudier un dossier immobilier qui recèle un fort potentiel, qui est toujours ouvert aujourd'hui : l'Hôtel de l'Artillerie, place Saint-Thomas d'Aquin, à quelques encablures d'ici. C'est un bâtiment du Ministère de la Défense qui accueille notamment le Contrôle général des armées. Ce bâtiment sera libéré par le Ministère au cours du premier trimestre 2014. Ce Ministère a vocation à vendre ce bâtiment, qui va donc devenir vacant et utilisable. La Ville de Paris a fait savoir qu'elle ne souhaitait pas qu'il reçoive un usage commercial et qu'elle soutiendrait un projet consistant, pour Sciences Po, à se saisir de ce bâtiment.

Naturellement, il y a à la clef des questions très lourdes de nature financière car pour une acquisition comme celle-là, notre capacité de financement est très, très insuffisante. Je mentionne ce dossier car nous l'avons mis à l'étude, en nous appuyant sur les conseils de spécialistes de la BNP qui nous aident à essayer de concevoir le dossier dans sa globalité - aspects immobilier, financier et juridique. S'il apparaît possible de nous porter candidat, nous en parlerons le moment venu.

Enfin, un dernier point concerne ce qui s'appelait il y a quelques semaines encore, le « PRES Sorbonne Paris Cité », qui regroupe Sciences Po et sept autres établissements d'enseignement supérieur d'Ile-de-France : les universités Paris III, V, VII et XIII ; l'Inalco ; l'Institut physique du globe de Paris et l'Ecole des hautes études en santé publique. Ce PRES a été transformé par la loi Fioraso du 22 juillet 2013 en une Communauté d'universités et d'établissements (CUE) qui, au cours des mois qui viennent, va devoir décider de ses statuts. Avec nos sept établissements partenaires, nous allons donc devoir travailler à l'élaboration de ces statuts et nous poser un certain nombre de questions sur ce que nous souhaitons mettre en termes de moyens financiers et humains au sein de cette communauté.

De mon point de vue, la situation est assez simple. En tant que Sciences Po, je pense que nous avons vocation à être membre de plain-pied, membre fondateur de cette communauté d'universités et d'établissements, comme nous l'avons été du PRES. Pour autant, je pense que nous n'avons aucune vocation à abdiquer notre autonomie ; de ce fait, nous nous trouvons dans une situation très différente des quatre universités membres de cette communauté qui, elles, s'inscrivent à terme dans une démarche de fusion entre elles. Notre ligne, que je qualifierai d'autonomiste, est partagée par l'Inalco, l'Institut physique du globe et l'Ecole des hautes études en santé publique. Il nous faut inventer une construction institutionnelle un peu neuve, ce qui sera l'objet de travaux qui vont s'échelonner au cours des mois à venir mais aussi, le moment venu, l'objet d'une délibération de votre conseil pour adopter les statuts de cette communauté.

M. le PRÉSIDENT.- C'est l'IEP qui appartient au PRES, pas la Fondation. Nous avons explicitement distingué.

M. MION.- C'est vrai, mais si vous en êtes d'accord, je pense qu'à titre d'information, le conseil de la Fondation pourrait être saisi. Nous pourrions en reparler.

L'ensemble des éléments que j'ai évoqués - et d'autres que je n'ai pu aborder - ont vocation à être repris de manière plus structurée dans un plan stratégique que nous nous attachons à élaborer pour la fin de l'année, et que je propose de présenter au premier conseil de l'année 2014. Ce plan stratégique sera pour nous nécessaire pour engager le dialogue contractuel avec l'État, en vue du contrat quinquennal qu'il nous faudra signer avec lui le printemps prochain. Nous aurons donc d'autres possibilités de discuter de ces différents points. Merci.

M. le PRÉSIDENT.- Merci à notre Administrateur de ces propos très instructifs et très riches qui annoncent des débats futurs de notre conseil.

Il serait bien que, lors de nos séances de 2014, une fois qu'il sera prêt, nous disposions de l'organigramme complet des services de la Fondation et de l'Institut. Cela nous permettra de connaître les personnes, leurs fonctions et d'avoir une idée du schéma général de la maison qui, compte tenu de sa dimension, est devenu complexe.

Nous allons aborder les informations sur les perspectives...

M. DUHAMEL.- ...excusez-moi, Monsieur le Président, mais est-il prévu par nos statuts actuels ou futurs, que, lorsque l'Administrateur présente un vaste tableau des perspectives pour les mois à venir, le conseil ait droit à quelques minutes de discussion dessus ?

M. le PRÉSIDENT.- Nous avons décidé l'intervention de l'Administrateur au dernier moment. Ce n'est donc pas un point à l'ordre du jour. Or, en principe, nous ne débattons que des points de l'ordre du jour. Mais, certes, si vous souhaitez poser des questions, cela va de soi.

M. DUHAMEL.- Certes, ce n'est pas un point de l'ordre du jour, mais c'est un point.

M. le PRÉSIDENT.- Tout à fait, mais c'est ainsi que l'on distingue les points à l'ordre du jour et les points d'information. Un juriste aussi distingué ne manque pas de faire la distinction ! Des personnes veulent-elles intervenir sur les remarques de l'Administrateur ? Olivier Duhamel ?

M. DUHAMEL.- Une question qui n'a pas été directement abordée, mais qui est partiellement préoccupante pour les mois qui viennent, est celle de l'annonce de la création d'un «Sciences Po Grand Paris». J'aimerais que l'on me rappelle dans quelle mesure l'appellation «Sciences Po» nous appartient car il semblait me souvenir que nous avons pris des mesures de protection juridique à cet égard. Si oui, peut-on avoir les moyens d'empêcher quelqu'un de créer une nouvelle institution «Sciences Po Grand Paris» et met-on tout en œuvre pour le faire ?

Ce n'est pas directement en lien avec les points d'informations...

M. le PRÉSIDENT.- ...mais c'est un point important.

J'ajoute un point d'information. Nous délibérerons certainement en 2014 sur les instituts dits de province, notamment sur une convention que nous renégocions avec les IEP de Bordeaux et de Grenoble qui, autrefois, étaient des instituts d'équilibre, c'est-à-dire les deux seuls instituts avec lesquels, historiquement et conventionnellement, des rapports précis ont existé avec la Fondation. En 2014, vous aurez à en débattre, en présence des directeurs des deux instituts.

Je passe la parole à notre Administrateur sur la question juridique très importante de la propriété de l'appellation «Sciences Po».

M. MION.- Merci, Monsieur le Professeur Duhamel, de cette importante question, qui, en effet, nous préoccupe beaucoup. L'usage de la marque «Sciences Po» nous est en principe réservé. C'est la FNSP qui a déposé cette marque avec un certain nombre de ses déclinaisons : «Sciences Po» ; «Sciences Po Paris», etc. L'usage par d'autres que nous n'est donc pas licite.

Nous avons fait avec succès opposition à tous les usages que nous avons repérés au fil des mois et des années, à quelques rares mais malheureuses exceptions. On a, je crois, laissé passer un «Sciences Po Lille» et peut-être un «Sciences Po Rennes». C'était il y a quelques mois, quand notre malheureuse et unique juriste en charge de ces questions s'est trouvée en congé maternité.

Cela étant dit, nous nous sommes tout de suite émus lorsque nous avons vu apparaître cette dénomination «Sciences Po Grand Paris» après avoir d'ailleurs appris par voie de presse la création du nouvel IEP de Saint-Germain-en-Laye. Je précise que c'était par voie de presse car c'est un point me semble-t-il important : la Fondation n'a pas été sollicitée pour avis, ni même pour information, préalablement à la création de cet Institut, ce qui semble mettre à mal le point de vue que le Ministère a défendu longtemps selon lequel la Fondation avait vocation à organiser un réseau des IEP de province. Je n'entre pas dans ce débat maintenant car nous aurons l'occasion d'en reparler l'année prochaine.

S'agissant spécifiquement de l'IEP de Saint-Germain-en-Laye, j'ai écrit la semaine passée à l'Administratrice provisoire de ce dernier pour la féliciter pour la création de cette nouvelle maison, pour me réjouir des perspectives de coopération intellectuelle que nous avons avec elle, et pour lui dire qu'elle ne pouvait licitement recourir à la dénomination «Sciences Po Grand Paris» dès lors que la marque sous-jacente nous appartient et que, par conséquent, nous faisons opposition auprès de l'INPI sur l'usage de cette marque.

Les universités fondatrices de l'IEP, celles de Versailles et Saint-Quentin, avaient déjà essayé de déposer la marque «Sciences Po Grand Ouest» ou «Sciences Po Grand Paris» - je ne sais plus - et nous avons fait opposition avec succès. Nous avons rappelé ce point et le fait que le moment venu, si ce nouvel IEP devait passer outre, nous aurions les moyens de nous opposer juridiquement et par la voie contentieuse à l'usage de ce nom. J'espère que nous n'aurons pas à aller jusque-là.

M. le PRÉSIDENT.- Y a-t-il d'autres questions ?

Mme FAUCHER.- Au-delà du rapport qui vous sera remis, avez-vous un calendrier pour la réforme des statuts ?

M. MION.- Comme je l'avais indiqué, je crois, dans les messages d'accompagnement à la lettre de mission pour Marc Guillaume et le comité, le comité doit me remettre ses conclusions d'ici la

fin octobre, et je souhaiterais pouvoir proposer aux conseils de Sciences Po, à commencer par celui-ci, une architecture de réforme d'ici la fin de l'année.

Mme FAUCHER.- Nous serons donc consultés sur les statuts qui seront déposés ?

M. MION.- Par définition, oui, bien sûr.

M. le PRÉSIDENT.- Pour revenir sur le problème de la terminologie, quand la Fondation a été créée, elle a délibérément choisi comme nom les Sciences politiques, elle est l'héritière de l'Ecole libre des sciences politiques et le signifiait par cette appellation. Délibérément, en 1945, les auteurs des textes ont appelé les instituts non pas «Institut de sciences politiques» mais «Institut d'études politiques.» L'expression «sciences politiques» date du XIXe, elle est antérieure à la création de l'Ecole, l'Ecole et la Fondation se considérant -si j'ose dire- comme propriétaires du terme.

Évidemment, on ne peut pas empêcher les glissements de vocabulaire et les instituts dits de province de s'appeler «Sciences Po». Néanmoins, juridiquement, nous sommes les propriétaires de l'expression «Sciences Po», c'est-à-dire les sciences politiques au pluriel. D'un côté, il y aura l'usage, les gens s'appelleront comme ils voudront et, de l'autre, il y aura la terminologie juridique que nous essayons de défendre.

S'il n'y a pas d'autres questions sur les points d'information présentés par notre Administrateur, nous pouvons passer à l'ordre du jour.

I. APPROBATION DU PROCES-VERBAL DE LA SEANCE DU 21 MAI 2013

M. le PRÉSIDENT.- Y a-t-il des observations ?

☞ *Le procès-verbal est approuvé à l'unanimité.*

II. INFORMATION SUR LES PERSPECTIVES D'EXECUTION DU BUDGET 2013

Mme AVENEL.- Ces perspectives d'exécution budgétaire font ressortir une évolution des ressources stable par rapport au budget que vous aviez voté et qui serait en croissance de 3,7 % par rapport à 2012. Par ailleurs, les dépenses qui intègrent une évolution plus forte de la masse salariale et un petit ajustement de la provision URSSAF constituée, augmenteraient de 1,1 % par rapport au budget primitif 2013.

Dans ces perspectives d'évolution, le résultat 2013 s'élèverait à 600 K€, en retrait de 400 k€ par rapport au budget initial.

Ces perspectives d'exécution ont été réalisées avant que l'URSSAF ne revienne vers nous et ne nous donne une bonne nouvelle, puisque nous devrions délibérément tourner la page de ce contentieux URSSAF et connaître une issue positive. Les perspectives d'exécution qui vous sont présentées aujourd'hui sont donc à reprendre et se traduiraient dans les comptes par un résultat bien supérieur à celui qui vous est présenté ici. Les éléments liés à cette décision favorable n'ont pas pu être intégrés, puisque nous en avons eu connaissance le 30 septembre dernier.

Néanmoins, je vais quand même vous présenter ces perspectives d'exécution, avant qu'elles ne soient reprises pour intégrer l'issue du sujet URSSAF.

Les ressources totales, qui s'élèvent à 155 M€, devraient être en progression de 0,7 M€ par rapport au budget primitif 2013, et supérieures de 5,6 M€ à celles de 2012, soit + 3,7 %.

Les ressources publiques structurelles s'établissent à 68,4 M€, OFCE compris. C'est -1,2 % par rapport à 2012 : -1 M€ par rapport au budget primitif et -755 K€ par rapport à 2012. Ceci est lié à la baisse de la subvention du Ministère, notamment pour procéder à une économie à laquelle est soumis l'ensemble des établissements d'enseignement supérieur et, par ailleurs, à une augmentation de la réserve de précaution. Cela dit, pour l'avenir, Sciences Po travaille actuellement avec le Ministère de manière à fixer clairement les fondamentaux sur lesquels nous établissons cette mise en réserve. Par ailleurs, FITCH a récemment indiqué le caractère déterminant du niveau de la subvention de l'État pour mettre la suite en œuvre.

Les subventions institutionnelles s'établiraient à 14,7 M€. C'est une augmentation de 1,6 M€, soit +2,2 %. Elles représentent 17,4 % des ressources propres de Sciences Po. Elles sont constituées pour 31 % des subventions en provenance des collectivités locales, essentiellement liées au financement des campus hors Ile-de-France. Ce type de financement est inférieur aux prévisions budgétaires que nous avons présentées, avec un impact sur le résultat de 350 K€, notamment lié à :

la prise en compte de la baisse du financement du campus Menton ; à un risque de baisse de la subvention de Poitiers ; à une réduction à Dijon. Cependant, nous avons renoué des discussions avec le Conseil général des Alpes-Maritimes qui pourraient se traduire par une subvention de sa part.

Par ailleurs, pour 32 %, ces subventions correspondent au financement de l'Agence nationale pour la recherche et autres ministères ; elles poursuivent une croissance entamée lors de la mise en place des investissements d'avenir et traduisent la dynamique du financement sur projets à Sciences Po.

Enfin, les fonds reçus de la Commission européenne représentent 20 % de ces ressources.

La taxe d'apprentissage que nous collectons serait inférieure de 200 K€ au budget prévisionnel présenté. Cette prévision n'affecte pas la part collectée au titre du quota car la dynamique liée au nombre d'apprentis de Sciences Po ne se dément pas. Cette année, nous comptons 135 apprentis contre 84 en 2012 et 40 en 2011. En revanche, la part liée au barème diminue substantiellement.

Les ressources du mécénat et des partenariats institutionnels seraient conformes au budget présenté : 3,5 M€.

Le mécénat des particuliers diminue par rapport au budget primitif de 1 M€. Le budget qui vous avait été présenté sur ce poste de ressources était probablement trop ambitieux. Nous le corrigeons dans les perspectives d'exécution même si les perspectives demeurent positives pour la fin de l'année 2013 et l'année 2014.

La formation continue maintient sa rentabilité. Son chiffre d'affaires est stable même si le niveau de la marge sur coûts complets se dégrade légèrement mais pour des raisons tout à fait exceptionnelles, liées :

- . à un ancien contrat, qui prendra fin en 2013, qui avait été négocié à un tarif préférentiel pour un client et qui s'avère peu rentable d'une part ;
- . au fait que la Direction de la Formation continue a procédé à un investissement très lourd en matière de systèmes d'information qui est répercuté sur sa marge d'autre part.

Des efforts sont mis en œuvre pour limiter les postes de dépenses et assurer l'augmentation de la marge qui devrait reprendre dès 2014.

Les ressources en provenance des usagers seraient de 47,5 M€, en hausse de 675K€ par rapport aux prévisions, soit +1,4 %. Il s'agit des droits d'inscription, qui reflètent l'évolution du nombre d'étudiants qui payent des droits et qui passe de 12 510 à 12 980 €.

Les produits financiers et exceptionnels sont estimés à 1,7 M€. Ils sont en légère augmentation.

Enfin, le poids économique total de Sciences Po représente 172,8 M€, dès lors que nous ajoutons les rémunérations directement versées par les ministères et par le CNRS.

Le total des dépenses s'élève à 154,4 M€. C'est un montant supérieur de 1,1 M€ au budget prévisionnel (+ 0,7 %) et de + 6,4 % par rapport à 2012.

Les évolutions notables qui impactent le résultat sont : la hausse de la masse salariale ; les prestations de services ; la provision URSSAF qui avait été réévaluée dans ces perspectives d'exécution mais qui sera déprovisionnée, donnant un souffle de 5,3 M€ dans les comptes.

Dans ces perspectives d'exécution, le poids des dépenses de personnel sur la totalité du budget est de 48,8 % contre 47,2 % en 2012. Leur montant, de 72,3 M€, diffère des anticipations budgétaires avec un impact à la baisse sur le résultat de 675 K€. La variation de ces dépenses sur fonds libres (+ 4,7 M€) s'explique par :

- . le poids des décisions prises en 2012 pour 1,9 M€. En 2012, le rythme des créations s'est ralenti mais il ne s'est pas arrêté. L'impact sur 2013 est de près 1,2 M€ ;
- . les augmentations de salaire décidées en 2012 ont un impact de 700 K€ sur la masse salariale de 2013 ;
- . depuis le début 2013, la politique dynamique de gestion des ressources humaines a généré une augmentation de la masse salariale de près de 2 M€, liée au recrutement d'une part, et à l'augmentation mécanique des salaires liée aux accords d'entreprise de Sciences Po, d'autre part. Depuis maintenant deux mois, nous nous sommes engagés

dans une logique de priorisation des emplois afin de contenir cette dépense qui, probablement, augmente trop vite.

Les dépenses de vacances pédagogiques s'élèvent à 19,3 M€, elles sont en baisse de 350 K€ par rapport au budget primitif.

Les dépenses en ressources documentaires augmenteraient de 40 K€; elles s'élèveraient à 1,5 M€. Dans ce chiffre, on trouve la volonté de développer les ressources numériques sur lesquelles nous investissons davantage que ce qui était prévu dans le budget primitif.

Concernant les bourses, nous observons une progression de 1,4 M€ par rapport à 2012 et de 6,5 % par rapport au budget primitif. Cette dépense, assez dynamique, provient de deux facteurs :

- . l'augmentation du nombre de boursiers. Lors de cette rentrée, le pourcentage de boursiers atteint quasiment 30 % au collège universitaire ;
- . la mise en place d'une mesure d'équité visant à généraliser le paiement de l'ensemble des étudiants méritants du différentiel entre le complément que verse l'État pour le mérite et le barème de Sciences Po.

On constate au travers de ces chiffres que la dynamique de la dépense d'aide sociale est assez forte. Il conviendra de discuter avec les étudiants de la manière dont notre dispositif est accroché au dispositif national et, là aussi, de contenir l'évolution de cette dépense.

Les dépenses de locaux s'établiraient à 17,1 M€; elles sont conformes au budget. Nous revoions systématiquement les baux, nous sommes entrés dans une renégociation systématique qui nous permet de contenir ce poste de dépenses.

Les dépenses de fonctionnement devraient s'établir à 19,3 M€ soit une hausse de 1,8 M€ - quasiment de 10 % - avec un impact résultat de + 5,7 %. Cependant, seulement 760 K€ sont des dépenses sur fonds libres - donc avec un impact résultat - dont 500 K€ de prestations de services pour la Direction de la formation continue en faveur de ce contrat qui ne nous était pas très favorable dont je vous ai parlé tout à l'heure. L'augmentation de fonctionnement, hors ces prestations de services, s'élève donc à 340 K€, soit + 2 %.

Les investissements sont légèrement inférieurs au montant budgété notamment, dans ce bâtiment, nous avons procédé au report de travaux qui auraient dû avoir lieu pour un accueil cafétéria étudiants. Ils seront bientôt réalisés.

Les subventions versées devraient atteindre 1,9 M€, soit une augmentation de 390 K€. Ces subventions sont essentiellement dédiées aux Presses de Sciences Po, aux IEP de province et aux associations étudiantes.

Enfin, l'évolution défavorable de la collecte de la US Sciences Po Foundation nécessiterait de provisionner une subvention de 50 K€.

Dans ces prévisions, les charges financières et exceptionnelles s'établissent à 6,5 M€. Ce montant, très important, sera revu dans les comptes après intégration de la bonne nouvelle sur le contentieux URSSAF.

Enfin, à ce stade, le résultat s'établit à 600 K€; il est en retrait de 400 K€ par rapport à l'objectif initial. Il sera corrigé du dé-provisionnement du sujet URSSAF, ce qui permettra de retrouver un niveau de résultat beaucoup plus favorable.

M. le PRÉSIDENT.- Merci. Y a-t-il des questions ?

Mme GUILLOU.- Une question de prudence pour l'avenir. Certaines collectivités territoriales décident unilatéralement de diminuer leurs contributions. Dans de tels cas, les contrats prévoient-ils une réduction de voilure ?

M. MION.- En l'état actuel des choses, la réponse est négative ; il n'y a pas de clause de cette nature. Si, en tel ou tel point de notre territoire, les collectivités devaient se désengager de manière radicale, il faut nous-mêmes être prêts à des décisions relativement radicales. La préoccupation la plus grande que j'ai aujourd'hui n'est pas le campus de Menton, pour lequel le dialogue est renoué avec le Conseil général des Alpes-Maritimes qui paraît disposé à nous soutenir à une hauteur significative mais plus du côté du campus de Poitiers, qui est de petite taille, qui a véritablement créé la demande des collectivités locales, notamment du Conseil régional du Poitou Charente, lequel nous dit ne plus désormais voir l'intérêt pour lui de subventionner ou de soutenir cette implantation. Le Conseil général, qui est un partenaire du projet depuis l'origine nous dit que,

compte tenu des contraintes financières qui pèsent sur lui, il va diminuer la subvention puis l'arrêter dans deux ans.

Face à une telle décision il nous faut, le cas échéant, nous interroger sur le maintien d'une implantation dans un tel lieu. Celle-là présente des inconvénients logistiques ; je mentionne ce point non pas parce qu'il ferait l'objet d'une espèce de pré-décision de notre part mais parce qu'il y a peut-être matière à être franc vis-à-vis des collectivités qui semblent elles-mêmes perdre de vue la raison pour laquelle elles ont sollicité l'arrivée de Sciences Po sur leur territoire. Cela peut peut-être conduire d'autres collectivités à se montrer plus prudentes.

Mme GISSEROT.- Les contrats de recherche dégagent-ils une marge, sont-ils équilibrés, ou bien coûtent-ils de l'argent à Sciences Po ?

Par ailleurs, une question sur la subvention aux Alumni dont la justification n'apparaît pas évidente ?

Mme AVENEL.- Sur les contrats de recherche, Sciences Po met en place des frais de gestion de l'ordre de 18 %, qui permettent en théorie de couvrir les frais indirects liés à ces contrats. Nous allons retravailler avec les directions financières pour s'assurer que les contrats de recherche ne nous coûtent pas plus cher qu'ils ne nous rapportent aujourd'hui, ce qui est probablement le cas mais dans des proportions assez minces.

Sur la question des subventions aux Alumni, dans cette perspective d'exécution, la subvention s'établit à 40 K€. Elle était de 80 K€ en budget primitif. Dans la version qui vous sera donnée en fin d'année, lors de la présentation des comptes, peut-être serons-nous à 0 € de subventions. Nous sommes en discussion avec l'Association pour préparer cet atterrissage de fin d'année.

M. WASMER.- Une question sur le tableau de la page 12 du document qui nous a été adressé par courrier, qui porte sur les écarts entre les perspectives d'exécution et le budget prévisionnel sur les droits de scolarité d'une part et, sur les cycles spécifiques d'autre part.

Les droits de scolarité rentrent mieux que prévu, ce qui est une bonne nouvelle, puisqu'il y a 1,1 M€ de plus par rapport aux prévisions. Est-ce parce que nous avons plus d'étudiants à la rentrée que ce que nous avons prévu au début de ce budget ou est-ce parce que ces étudiants sont dans des tranches de droits de scolarité plus favorables ?

J'ai regardé les comptes 2012 pour savoir si nous avons refait le même type d'écarts de prévision favorables. Or, c'est l'inverse puisque le prévisionnel prévoyait 38 M€ de droits de scolarité, les perspectives d'exécution en cours de route étaient de 36 M€ et le résultat final a été de 37 M€. Les écarts sont donc assez significatifs entre les perspectives et la réalisation ; est-ce structurel ou est-ce la montée en puissance de la réforme de 2009 qui joue ?

Par ailleurs, sur les cycles spécifiques, il y a une baisse des perspectives d'exécution de 550 K€. Sont-ce des déficits structurels de certains cycles et peut-on avoir des explications sur cet écart par rapport aux prévisions ?

M. SUARD.- Concernant les droits de scolarité, il y a deux effets. C'est probablement la dernière année au cours de laquelle on peut constater l'effet de la réforme de 2009, donc un effet de seuil. Par ailleurs, un léger effet de progression des étudiants puisque, pour l'année 2013-2014, on est à 12 980.

Concernant le -1,1 M€ que nous annonçons sur les cycles spécifiques, on peut parler d'une légère surévaluation au moment de l'établissement du budget, avec des anticipations qui n'ont pas été tenues. Pour autant, je ne crois pas que l'on puisse parler d'effet structurel.

Mme BELDIMAN-MOORE.- Concernant la surévaluation pour le mécénat, notamment des particuliers, ce n'est pas faute d'avoir soulevé cette question et d'avoir tiré la sonnette d'alarme lors de l'examen de ce budget. On peut le retrouver en page 23 du procès-verbal du 18 décembre. Nous nous étions beaucoup inquiétés de cette surévaluation dans le contexte de l'année 2012, année qui avait été très, très chahutée dans la presse. Ce serait bien que de telles remarques soient mieux entendues.

Par ailleurs, page 20 du document, sur les subventions versées, qu'est-ce que le SPEC ?

M. SUARD.- Comme vous le savez, les prévisions de ressources tirées de la levée de fonds financent dans les comptes de l'année suivante des dépenses fléchées. Malgré cette sur-anticipation des ressources, cela laisse le temps d'adapter dans la réalité la dépense qui sera effectivement pratiquée.

Le SPEC est une filiale de la Fondation qui a pour objet de permettre aux enseignants-chercheurs d'effectuer des missions pour le compte de tiers tels que l'Assemblée nationale ou les Communautés européennes.

M. PÉBEREAU.- En ce qui concerne les campus de province, je voudrais soutenir la suggestion de notre Administrateur. En l'état actuel des choses, il me semble nécessaire d'avoir une position ferme : nous ne pouvons poursuivre notre présence dans une ville donnée que si les collectivités locales concernées maintiennent leurs concours. Si nous ne partons pas d'une telle position, nous n'obtiendrons pas les concours indispensables.

Pour ce qui est du mécénat, l'année dernière a, en effet, été assez compliquée. Et, les prévisions étaient probablement trop optimistes. Dans une période normale, nous pouvons avoir de réels espoirs car plusieurs grandes écoles collectent des ressources importantes. Je crois que si nous avons une politique adaptée et déterminée, nous pouvons nous fixer des objectifs ambitieux.

Ma troisième observation est relative au contentieux URSSAF. Le résultat obtenu est équitable mais il n'allait pas de soi. Les équipes de la Direction qui l'ont obtenu méritent donc d'en être félicitées. Je suggère que l'avantage que nous en tirons sur le plan financier soit mis en réserve pour accroître le volume de nos fonds propres. Celui-ci est, en effet, insuffisant, comme nous l'avions signalé - je crois, Jean-Paul Fitoussi et moi - au cours de réunions précédentes.

M. FITOUSSI.- L'effet cyclique dû à l'évolution des revenus des parents d'une part, et l'effet retard - puisque les droits de scolarité sont basés sur les revenus de l'année précédente - d'autre part, n'ont-ils rien à voir avec l'évolution des droits de scolarité ?

M. SUARD.- Je ne dirais pas que cela n'a rien à voir. Dans ce domaine, la difficulté de prévoir vient du fait que la réforme de 2009 a livré ses effets à mesure de l'arrivée des nouveaux étudiants dans les tranches en question. Probablement, a-t-on, en effet, pour la dernière année un impact à ce titre. Le nombre d'étudiants est aussi un facteur mais léger. Quant aux revenus des ménages, il ne nous semble pas être une variable d'ajustement.

M. DUHAMEL.- Dans le prolongement de ce qui a été dit sur la question des campus en région, et en accord avec tout ce qui a été dit, si l'on doit envisager la fermeture du campus de Poitiers, je pense qu'il ne faudrait pas pour autant renoncer à l'existence d'un campus à spécialité Amérique latine et monde ibérique. Ce que vous nous avez dit des capacités du campus de Reims permettrait peut-être de rapatrier cette spécialité sur Reims, étant donné qu'il n'y a aucun inconvénient que, sur un même campus, il y ait éventuellement des campus spécialisés différents.

Cela nous donne une marge de manœuvre, le moyen d'éviter une perte. Et puis, ceux qui seraient tentés de réduire, voire de supprimer leur aide, constatent que cela ne nous empêche pas de continuer mais sans eux. L'effet dissuasif serait assez fort.

M. MION.- Merci, Professeur Duhamel, de cette observation. Je ne voudrais pas que vous quittiez cette salle avec l'impression que le campus de Poitiers est en instance de fermeture. Pour l'instant, nous sommes dans une phase de négociation. Selon nous, elle sera mieux conduite si nous partons d'une position de fermeté que si nous n'arrivons pas à nous entendre, la perspective ultime d'une fermeture.

Vous avez raison, renoncer à une implantation géographique ne signifie pas renoncer au programme pédagogique qui était celui de cette implantation. Si nous devons fermer Poitiers, notre projet est bien de faire basculer le programme euro-latino-américain du collège universitaire de la ville de Poitiers à celle de Reims. Cela aurait d'ailleurs pour effet de regrouper sur un même campus le programme euro-nord-américain et le programme euro-sud-américain et ne manquerait pas de cohérence.

Pour aller dans le sens de ce qui vient d'être indiqué j'ajoute que, dès la rentrée 2015, nous allons installer à Reims le programme euro-africain. Aujourd'hui il est au campus de Paris mais il pourra se déployer davantage sur Reims.

Mme LECLERCQ.- Si l'on devait en arriver à la fermeture de l'un de nos campus hors de l'Île-de-France, j'aimerais que nous puissions mettre en place un plan d'accompagnement des personnels puisque, localement, nous avons du personnel permanent.

M. MION.- Bien sûr.

M. FITOUSSI.- Sur ce point, l'idée est de dire aux collectivités « *Vous ne pouvez pas avoir Sciences Po sans avoir le coût de fonctionnement de Sciences Po* ». Autrement, ce serait trop simple pour elles que de demander à ce que l'établissement s'implante et de cesser les subventions au bout de trois ans. Une position aussi claire fera qu'en réalité, aucun campus de province ne sera fermé.

M. le PRÉSIDENT.- En effet, nous nous sommes trompés sur les prévisions en termes de mécénat mais le niveau de mécénat des institutions comme Polytechnique est, je crois, proche de 50 M€ ?

Mme GUILLOU.- Trente-sept millions aujourd'hui.

M. le PRÉSIDENT.- Et le plan de mécénat de Harvard, qui vient d'être annoncé, est de 6 Mds de dollars !

III. PRESENTATION DU RAPPORT D'AUTO-EVALUATION DE SCIENCES PO TRANSMIS A L'AERES POUR 2009-2012

M. MION.- Vous avez reçu deux documents : le rapport dit d'auto-évaluation et une note qualifiée un peu pompeusement de «stratégique» mais qui n'a pas la caractéristique d'un véritable projet stratégique. En un mot, je voudrais simplement resituer le cadre dans lequel ces documents ont été réalisés.

Il s'agit de l'évaluation de Sciences Po par l'Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (l'AERES) qui se voit transformée par la loi Fioraso en une autorité administration indépendante, à ma connaissance encore inconnue.

En principe, l'AERES a pour mission d'évaluer les activités de recherche, les formations, les diplômes et les procédures de validation des personnels des établissements et organismes de recherche, des établissements d'enseignement supérieur et de recherche et des fondations de coopération scientifique.

Puisque nous n'avons pas de diplôme d'état, sont seulement soumis à évaluation : la recherche, l'établissement pris globalement et notre formation doctorale.

Nous avons déjà subi - si j'ose dire - l'étape «recherche» qui a donné lieu à des échanges nourris entre nous et l'AERES et à un examen, centre de recherche par centre de recherche, de notre activité de recherche. L'AERES a rendu ses rapports avant l'été ; à quelques nuances près, ils sont très positifs pour nos centres. Nous n'avons pas prévu de faire un point précis aujourd'hui mais nous pourrions y revenir lors d'une séance ultérieure de notre conseil.

S'agissant de la formation doctorale, c'est à peu près la même chose.

Désormais, nous sommes engagés dans la phase relative à l'évaluation de l'établissement. Traditionnellement, cette phase est entamée par la remise par l'établissement lui-même d'un rapport dans lequel il s'auto-évalue. C'est le sens du document qui figure dans vos dossiers, que vous aurez peut-être le souhait ou le loisir de consulter un peu plus avant. Cette phase de remise du document d'auto-évaluation n'est que le préalable à la visite de notre établissement par un comité de visite spécialement désigné par l'AERES. Cette visite aura lieu au mois de novembre. Elle va se composer d'une soixantaine de rendez-vous successifs de l'équipe de visite avec des partenaires ou des personnes de Sciences Po. Certains d'entre vous pourront être mobilisés pour cet exercice, à la fois très codifié et un peu fastidieux mais auquel nous devons malheureusement nous soumettre.

Sur la base du rapport d'auto-évaluation et des observations auxquelles elle aura procédé au cours de sa visite, l'AERES réalisera en janvier prochain un rapport d'évaluation qui servira lui-même de base au démarrage du dialogue contractuel avec l'État.

Les documents qui vous ont été remis n'appellent pas de commentaires. Certains d'entre vous seront appelés à rencontrer l'équipe de visite de l'AERES au cours des trois journées de novembre prévues à cet effet. Vous serez prévenus en temps et en heure.

Mme GUILLOU.- Une question de curiosité. La composition de l'équipe d'évaluation est-elle conforme à ce qui semble utile ?

M. MION.- Vous avez la composition dans le document remis sur table. Elle nous a été communiquée il y a deux semaines. Elle n'appelle pas de commentaire particulier de notre part ; lorsqu'elle nous soumet les noms des membres du comité de visite, l'AERES nous demande simplement si, à notre connaissance, il y aurait conflit d'intérêt pour tel ou tel membre du comité. La composition telle qu'elle nous a été présentée, n'a appelé aucun commentaire de notre part. Nous n'avons aucune raison de penser que l'une ou l'autre des personnes qui y figurent aurait une conception qui entraînerait des préjugés sur notre maison. D'aucuns nous connaissent assez bien ; c'est le cas de Mme Jean SYKES, ancienne Directrice des services de bibliothèque et d'informatique

de la LSE qui travaillait avec le service de ressources documentaires de Sciences Po. D'autres sur la liste nous connaissent également bien, tel qu'Olivier Costa.

Ce comité de visite est plus réduit en nombre que certains autres comités. Il est de huit membres alors que souvent, on en trouve douze. C'est le reflet que l'établissement n'est pas d'une taille colossale.

M. WASMER.- Le document qui nous a été donné est remarquablement fait. Il reflète vraiment la richesse de toutes les évolutions de l'institution et sa recherche. Je voulais féliciter les rédacteurs - j'imagine qu'il y en a eu plusieurs - pour avoir rendu justice à cette richesse et pour l'avoir mise en perspective.

Une question sur la recherche, à laquelle de longs passages sont consacrés. Envisagez-vous de sanctuariser les unités d'excellence, celles qui ont reçu le label A+ centre par centre, ou fera-t-on éventuellement une différenciation dans le traitement à venir de ces unités, advenant le cas où il faudrait faire des économies à certains endroits ?

M. MION.- Je ne suis pas sûr de voir où le professeur Wasmer veut en venir ! (*Sourires*) Naturellement, les unités qualifiées d'excellence ont vocation à voir leur excellence confortée. À ce stade, cela n'appelle pas d'orientations budgétaires particulières.

M. le PRÉSIDENT.- Reconnues et confortées !

Mme RENOUARD.- Je m'associe aux compliments formulés par nos collègues sur ce document que j'ai trouvé tout à fait intéressant.

Je voudrais simplement sur un point de détail marquer ma surprise - pour ne pas dire ma tristesse - de voir parmi les projets cités de collaboration au sein de Sorbonne Paris Cité la création d'un « *Learning Center* » au centre de Paris. Je m'étonne un peu de la difficulté qu'il y a à trouver une appellation française pour une institution de ce genre, au cœur de notre capitale.

M. MION.- Vous avez parfaitement raison. C'est une facilité de langage à laquelle nous avons succombé sous l'influence néfaste des sept autres établissements du PRES qui s'expriment de la sorte. Avec votre accord, nous pourrions essayer de trouver collectivement un autre terme. En tout cas, j'y serais pour ma part très favorable.

M. le PRÉSIDENT.- Merci.

IV. LA POLITIQUE DOCUMENTAIRE DE SCIENCES PO : BILAN ET PERSPECTIVES

(*Monsieur CAVALIER entre en séance.*)

M. CAVALIER.- Je vous remercie de me donner l'occasion de revenir devant vous pour vous faire part des avancées et perspectives de la bibliothèque. Je vous ai communiqué un document organisé en deux parties : le bilan des réalisations de la bibliothèque ces trois dernières années et les perspectives.

◆ Les espaces de la bibliothèque

Un premier thème problématique est celui des espaces. La bibliothèque est en déficit de places de lecture pour ses étudiants, et ceci malgré la création de la bibliothèque René Rémond au 27 rue Saint-Guillaume dont la création nous a permis de desserrer un peu cet étai. Toutefois, ce n'est pas suffisant. Nous disposons d'une place pour 14 étudiants, ce qui nous met dans la moyenne nationale, mais pas dans une situation très brillante.

Du point de vue du stockage des documents, en particulier des imprimés, notre situation est aussi un peu critique. La moitié de la collection est stockée à Paris dans les magasins du 27 et du 30 rue Saint-Guillaume mais aussi, depuis quelques années, dans les sous-sols du 13 rue de l'Université. L'autre moitié de la collection est archivée à Dreux. C'est un système assez coûteux qui, par ailleurs, nous conduit à toujours réserver des espaces supplémentaires auprès du prestataire. Nous verrons comment nous pourrions envisager d'autres solutions.

Troisième type d'espace : les espaces professionnels. Ceux-ci sont concentrés au 30 rue Saint-Guillaume. Ce bâtiment, qui a été refait il y a une dizaine d'années, présente un certain nombre de carences. Nous avons un projet de réhabilitation de ces bureaux qui jusque-là, pour des raisons d'ordre financier, a été repoussé, mais qu'il faudrait, je pense, reprendre.

◆ *Les publics, les services et les usages*

La fréquentation est devenue très saisonnière. La contraction de la période pédagogique universitaire fait que nous avons quatre mois de pics - mars, avril, octobre et novembre - durant lesquels nous réalisons pratiquement la moitié de nos prêts, et d'autres périodes de l'année durant lesquelles l'activité est très réduite, notamment à partir de la mi-mai jusqu'au retour des étudiants, vers le 20 août. Nous avons donc à gérer des flux très denses à un moment donné, et très faibles à d'autres moments ce qui, en termes de planification de l'activité, en particulier des agents, est problématique.

L'extension des horaires d'ouverture constitue une avancée, mais ne suffit pas à compenser ce déficit en places.

Concernant l'offre documentaire, on constate la forte prédominance des ressources électroniques. A Sciences Po, elles sont riches. Nous avons plus de 23 000 périodiques en ligne, plus de 60 bases de données. Aujourd'hui, elles concurrencent directement la documentation imprimée. Celle-ci, qui était au centre de notre activité, s'en éloigne. La ressource électronique vient occuper cet espace central. L'imprimé conserve une part importante qu'il nous importe de valoriser et d'adapter aux besoins des usagers.

En effet, aujourd'hui, le fait pour un usager d'avoir l'habitude de trouver son information sur un écran, le rend plus réticent à se déplacer pour aller chercher cette information. Des initiatives comme la navette, comme des dispositifs permettant à l'utilisateur d'avoir sur sa table quelqu'un qui lui apporte les documents, contribuent à la valorisation de l'imprimé, car n'oublions pas que toute l'information n'est pas numérique.

Par contre, du point de vue de l'usage, les étudiants du collège utilisent moins la collection imprimée, ils utilisent les manuels et diversifient assez peu leur lecture. Pour en avoir discuté avec plusieurs d'entre vous et avec des enseignants, je pense que la contraction de l'année universitaire ne favorise pas une lecture élargie.

Un tableau chiffré montre ce développement très fort des téléchargements, c'est-à-dire le fait pour un usager de faire apparaître sur son écran un article de périodique ou un texte électronique.

Autre constat, la création de ce que nous appelons entre nous une bibliothèque « fantôme » au sein de l'environnement numérique de travail de nos étudiants, l'ENTG, sur lequel les enseignants vont déposer des scans de textes, de chapitres. C'est plus ou moins légal mais comme ce sont des communautés fermées et que seule une petite communauté d'étudiants ont accès à ces documents, nous ne courons pas de grands risques et, on peut assimiler cela à une forme de photocopie. Toutefois nous développons là un usage très utilitariste du document, qui est concurrentiel à la lecture d'un ouvrage à part entière.

Concernant le volume des impressions sur papier, le développement des ressources électroniques va de pair avec une explosion des impressions. De 2011 à 2012, l'augmentation est de 5 % - et non de 50 % comme indiqué dans le document - ce qui représente cependant plusieurs centaines de milliers de copies papier et donc un coût. Nous avons dû mettre en place un système robuste, car c'est un usage très fort des étudiants mais c'est normal. Simplement, lorsqu'un enseignant met un document d'une centaine de pages en ligne, les cent pages défilent et plusieurs milliers d'étudiants cliquent dessus. Fort heureusement, en 2013, la tendance est plutôt à la baisse. Je l'ai vérifié avec mon collègue de la DSI.

◆ *Evolution récente des collections*

On constate donc une transformation du rapport à la collection et le besoin d'avoir son document sur place à mettre en lien avec la densification du temps universitaire. La bibliothèque s'est calée et on a conçu son développement en fonction de ces évolutions d'usage.

Pour permettre à nos étudiants de mieux utiliser notre documentation électronique, nous avons fortement développé la formation des utilisateurs. En 2012, nous en avons formé 2 700. À chaque fois, nous ne faisons pas uniquement la promotion des ressources, mais celle de l'ensemble de la collection. C'est une évolution de l'activité du personnel importante. Je dis à ce dernier que notre travail est de plus en plus d'être au contact et au service du public. Il y a quelques années, le travail d'un bibliothécaire était centré sur la collection, sur le document. Aujourd'hui, il y a une inversion de polarité, notre travail doit être centré sur l'utilisateur et ses besoins, nous devons faire le lien entre le besoin de ces usagers et nos collections. La formation de nos utilisateurs fait partie de ce travail.

L'offre de services est aussi en plein essor. La navette « chercheurs », créée il y a plusieurs années par mes prédécesseurs, fonctionne très bien. Les prêts que nous faisons aux bibliothèques des campus en région se dynamisent ainsi que la demande en magasin qui permet à un lecteur de faire en ligne la demande d'un ouvrage en magasin ce qui lui évite d'avoir à remplir un bulletin, d'attendre 45 minutes et de revenir chercher son livre. Ce nouvel outil, très attendu, permet à nos lecteurs de gagner du temps et de stabiliser nos prêts puisque, pour la première fois depuis plus de dix ans nos prêts, qui étaient en baisse régulière, se stabilisent. Les chiffres de 2013 le confirment.

Nous voulons vraiment nous orienter sur cette activité de service. La personne responsable du département « Service aux usagers » va mener une réflexion sur le sens et le contenu du service au public. Nous voulons véritablement faire entrer cette culture dans nos équipes.

Un autre moyen important d'améliorer le service est l'extension des horaires d'ouverture. Nous y avons procédé récemment, suite au comité d'entreprise qui s'est tenu en juillet. Depuis la rentrée, nous ouvrons la bibliothèque du 27 rue Saint-Guillaume à 8 heures, ce qui est très apprécié ; ce matin, à 8 heures 15, il y avait trente personnes. Pendant la période de révisions et d'examens, nous ouvrirons jusqu'à 23 heures, en présence d'étudiants vacataires, d'un personnel de sécurité et d'une astreinte téléphonique pour la Direction de la bibliothèque.

Tous ces éléments favorisent la fréquentation des bibliothèques, qui reste une donnée très importante de notre activité.

Concernant les campus, force est de constater que les petites collections que nous créons sur place, qui tournent autour de 6 000 à 10 000 ouvrages, sont insuffisantes et peu adaptées. Avec les responsables des sites, nous réfléchissons à une évolution qui sera tournée vers le service. D'ores et déjà, nous avons ouvert un service de renseignements en ligne, en particulier tourné vers nos étudiants de campus, qui est assuré par notre bibliothécaire installée à Reims. Par ailleurs, nous allons revoir le contenu des collectivités pour nous orienter davantage sur les bibliographies et les manuels. Sachant que la ressource documentaire large et complète se trouve à Paris, c'est celle-ci que nous ferons naviguer entre les campus et nous, afin de répondre aux besoins qui vont au-delà de ce qui peut être pourvu sur place.

Un autre élément important a consisté à l'intégration de la « Mission archives » à la bibliothèque, auparavant rattachée à la Direction générale. Ce rattachement n'est pas de circonstance ; c'est une évolution sur la manière de prendre en compte les besoins de la recherche des usagers. Les données de la recherche rentrent dans le périmètre de ce que les bibliothèques peuvent contribuer à mettre en forme et à fournir pour nos chercheurs et, au-delà, pour nos étudiants. L'intégration de cette « Mission archives » s'est accompagnée à la rentrée de la création d'une « coordination archives ». Ce n'est pas un poste hiérarchique, mais un poste fonctionnel qui a été confié à notre collègue historienne Marie Scot, qui a pour but de concevoir une politique générale des archives sur Sciences Po touchant à la fois la « Mission archives » - donc plutôt les archives institutionnelles -, les archives historiques conservées au centre d'histoire, d'autres archives de recherche conservées au CEVIPOF et le travail de numérisation d'enquêtes et d'archives de la recherche réalisé par le Centre de données socio-politiques (CDSP). Notre idée est de mener une réflexion globale sur ce sujet et de faire des propositions à la Direction sur la gestion de ces contenus.

◆ **Evolution des compétences**

En 2008, quatre équivalents temps plein se consacraient à ces activités numériques. Quatre ans après, nous sommes à douze équivalents temps plein. Toutefois, le niveau reste assez faible : 80 % de nos ressources sont plutôt orientées vers l'imprimé alors que, pour les usages, c'est l'inverse. Il nous faut accompagner cette mutation, qui a débuté, mais qu'il va falloir accélérer et approfondir.

Les nouvelles compétences attendues tournent autour de la numérisation. Dans ce domaine, nous avons notamment répondu à un appel à candidatures du ministère. Nous avons la perspective de contribuer à la gestion des données de la recherche. Et puis, une dimension touche à l'édition des contenus sur le Web. Dans notre institution, énormément de choses sont publiées, il est peut-être temps de réfléchir à une ligne éditoriale un peu formalisée, à des outils communs et à des partages de compétences.

◆ **Image et positionnement**

Nous avons à renouveler l'image de la bibliothèque auprès des utilisateurs et de la communauté de Sciences Po. Traditionnellement, la bibliothèque est un service un peu à part, cela

correspond à la situation française. Dans l'université, les bibliothèques sont souvent mal connues des enseignants et des chercheurs. À Sciences Po, elle est mieux prise en compte dans le discours, mais nous devons malgré tout travailler davantage à l'intégration de notre activité dans les activités de la pédagogie et de la recherche.

Nous avons aussi à développer notre activité au niveau national et international. Nous contribuons au portail *Economist online* dans le consortium NEREUS. Nous avons accueilli le colloque EINIRAS. Nous prenons soin d'entretenir notre activité dans ce domaine, qui participe aussi de notre acculturation aux évolutions qui se font dans les bibliothèques à l'étranger.

◆ **Les évolutions en cours**

Nous avons préparé ce travail de présentation de nos forces et faiblesses dans le cadre du prochain contrat quinquennal, afin de pouvoir fournir à la Direction des éléments pour le futur de la bibliothèque, en particulier au travers de sa transformation en une «*Direction des ressources et de l'information scientifique et technique*».

Aujourd'hui, nous sommes la «*Direction des ressources documentaires-DRD*» ; or, le champ de l'information est beaucoup plus large que celui du document, il y a les archives, les données de la recherche et une multiplicité de choses à faire dans le domaine de l'éditorialisation de contenus sur le web. C'est à cette tâche que nous nous proposons de nous atteler et d'articuler notre activité avec les centres de recherche, la Direction des études et de la scolarité et la Direction scientifique.

Le cœur de métier de la bibliothèque, c'est la conception d'un système d'information global dans lequel on facilitera la collecte des données, des documents, des archives et leur signalement. Notre rôle est aussi de faciliter l'accès direct et la réutilisation de ces documents et données puisque, concernant notamment les données de la recherche, pouvoir les réutiliser pour de nouvelles recherches est important. Aujourd'hui, c'est une thématique très forte dans la réflexion internationale.

◆ **Les propositions d'axes de développement à cinq ans**

✓ *Améliorer les conditions d'accueil et développer la qualité de service*

Nous avons besoin de quelque chose qui pourrait être un concept plus large que celui de «bibliothèque» : un *Learning Center*. C'est un terme à la mode, qui permet d'associer à la fonction documentaire d'autres fonctions comme celles de formation ou de production de textes et de documents. Nous avons estimé à environ 400 places le nombre utile pour nos publics dans le cadre de la progression envisagée et de la stabilisation de nos effectifs.

✓ *Centrer notre politique de service sur les besoins des usagers*

J'en ai parlé. L'idée est de professionnaliser la médiation entre nos lecteurs et les professionnels, et de développer les services autour des collections. Aujourd'hui, il ne suffit pas d'avoir le trésor que constitue la collection et penser que les gens vont venir ; il faut amener ces contenus vers les usagers, vers les lecteurs d'une manière plus dynamique.

✓ *Contribuer à la production pédagogique*

Nous sommes en relation avec nos collègues de la Direction des études et de la scolarité autour de la conception des «MOOC», de projets de pédagogie numérique, afin de voir de quelle manière nous pouvons valoriser les documents dans le cadre de cette activité. Par ailleurs, il s'agit de voir comment on pourra retrouver ces segments d'informations, ces séquences pédagogiques dans le classement moteur de recherche et comment élargir la palette des documents qu'un usager pourra retrouver au travers d'un moteur de recherche.

✓ *Accompagner le renouveau de la communication scientifique*

Le système de la publication scientifique est ancré. Du point de vue économique, il est capté par de grands éditeurs qui revendent cette documentation à des prix extrêmement élevés. Nous devons souscrire à ces abonnements pour qu'une recherche de qualité soit possible dans notre

établissement, mais dans le même temps, nous avons développé l'accès ouvert, notamment au travers de la plateforme d'archives ouvertes «Spire».

J'ai eu la chance de participer aux ateliers « Bibliothèque scientifique numérique » autour de l'*Open Access*. Un protocole d'accord a été signé entre le ministère, les organismes de recherche et les universités représentées par la CPU (Conférence des Présidents d'Universités) afin qu'il y ait une collaboration entre une archive centrale dénommée HAL (HyperArticle en Ligne) gérée par le Centre de communication scientifique directe du CNRS -qui va devenir une UMR- d'une part, et les archives institutionnelles d'établissement, d'autre part. Si un établissement veut avoir une vision de sa production, posséder sa propre archive ouverte, c'est un avantage critique.

Nous aurons aussi à développer des contenus sur le Web et à contribuer au déploiement des humanités numériques, notamment en participant à la gestion des archives de la recherche et à celle des données produites et utilisées par nos chercheurs.

✓ *Assurer la pérennité de nos collections patrimoniales*

Je parlais de nos difficultés de stockage des documents. La communauté université et établissement «Sorbonne Paris Cité» pourrait peut-être être le lieu d'un projet de mutualisation, d'un espace de stockage rapproché, non pas au cœur de Paris, mais dans la banlieue plus proche que ne l'est notre site actuel. Ainsi, pourrions-nous mutualiser des espaces, des coûts de fonctionnement. Avec l'Administrateur, c'est un projet que nous tenterons d'explorer au sein de ce collectif.

Un travail est également à faire sur la désacidification des documents du XIX^e siècle et du début du XX^e siècle. Le papier utilisé à cette époque est acide, il se délite et se détruit ; la pérennité de ces collections est donc en cause.

Et puis, nous aurons à définir un plan d'urgence et de prévention des collections. Nos magasins sont en zone inondable, nous devons donc mettre à jour des procédures qui nous permettraient de sauver ce patrimoine en cas de problème.

✓ *Valoriser la production et les collections de Sciences Po*

Cela se fait notamment au travers d'expositions et d'événements. Ces dernières années, nous avons beaucoup travaillé sur ces aspects afin de faire de la bibliothèque un lieu vivant, mais aussi un lieu d'échanges culturels.

✓ *Valoriser l'institution au travers de partenariats internationaux*

Nous avons le projet d'accueillir le congrès international des archivistes début août, et celui de monter à Sciences Po un séminaire européen pour les directeurs de bibliothèques vers fin juin/début juillet. Ces deux manifestations attesteront de notre implication dans les réseaux internationaux et permettront de mettre l'accent sur Sciences Po et son travail.

✓ *Améliorer la qualité de vie au travail*

Cela passe notamment par la réhabilitation des bureaux et la prévention des maladies professionnelles. Nous avons également mené des actions « geste et posture » pour les agents de bibliothèques qui manipulent des documents.

✓ *Accompagner les personnels dans ces évolutions*

Nos compétences de gestion d'imprimés doivent migrer vers le numérique. Nous devons assurer cette transition, car c'est un enjeu majeur pour les dix ans qui viennent.

✓ *Conforter le pilotage de la bibliothèque*

Plus largement, dans cet espace qui pourrait être la «*Direction des ressources et de l'information scientifique et technique*», nous aurions besoin d'un conseil scientifique d'orientation. Cela mettrait le travail d'activité de la bibliothèque sous le regard des enseignants et des chercheurs et permettrait de les associer étroitement ; c'est la meilleure manière de gagner en efficacité. Merci.

Mme CARRERE D'ENCAUSSE.- Je trouve cet exposé très intéressant et vous en remercie infiniment. Nous sommes très impressionnés par ces projets divers, mais l'un d'eux me laisse un peu dans le doute.

Page 21, vous annoncez que vous allez créer un «*Learning Center*» de 400 places, en vue d'améliorer les possibilités d'accueil. De quoi s'agit-il ?

M. CAVALIER.- Rien n'est acté, c'est une proposition sur laquelle vous auriez à vous prononcer en tant qu'administrateurs. L'idée est de permettre d'avoir un nombre de places de lecture et de travail supérieur à celui que nous possédons. Il ne s'agit pas de créer une bibliothèque classique avec des collections d'imprimés, des tables et des chaises pour travailler. L'idée est, au sein d'un même espace, de faciliter le passage entre des activités variées qui sont des activités de lecture, de travail individuel, de travail en groupe, d'enseignement, voir de petits séminaires organisés par des enseignants-chercheurs, de favoriser une espèce de continuum d'activités pédagogique et documentaire. Une partie du travail réalisé sur la pédagogie numérique pourrait se faire dans cet espace

M. MION.- Avant que vous n'arriviez, Mme RENOARD s'est émue de l'usage du terme «*Learning Center*» en s'étonnant que l'on soit obligé de recourir à une formule anglaise pour quelque chose qui doit pouvoir se dire en français. Nous avons mission de réfléchir à une dénomination française pour cet objet que vous venez de décrire.

Mme GISSEROT.- Je m'associe aux propos de Mme CARRERE d'ENCAUSSE sur l'intérêt de l'exposé et en remercie l'auteur.

Une question très triviale : a-t-on fait une estimation financière de ce contrat à cinq ans et de ses modalités de financement ?

M. CAVALIER.- Nous avons démarré un certain nombre de chiffrages, qui vont être proposés à la Direction et discutés. La négociation démarre juste, puisque l'AERES va venir nous rendre visite début novembre. À cette occasion, nous allons finaliser ces chiffrages.

Ce qui pourrait peser le plus lourd, c'est la création de l'espace documentaire et pédagogique «*Learning Center*». Le chiffrage n'est pas totalement achevé, mais il s'élève à plusieurs millions d'euros.

Mme BELDIMAN-MOORE.- Si l'on veut avoir une idée de ce que peut concrètement représenter un tel espace avec de telles fonctionnalités, l'Ecole Polytechnique de Lausanne a créé un bâtiment de ce type, très futuriste. On peut en voir quelques exemples dans des documentaires.

M. le PRÉSIDENT.- Comment l'appellent-ils ?

M. MION.- Le *Rolex Learning Center*.

Mme BELDIMAN-MOORE.- D'où l'intérêt de trouver une autre appellation ! (*Sourires*)

Mme GUILLOU.- C'est un bijou architectural et je pense que Rolex en a fait une opération de communication. C'est donc un peu particulier, mais en effet assez passionnant.

Il est extrêmement intéressant de voir à quel point vous avez conçu votre projet comme un bouleversement de la fonction d'une bibliothèque, puisque vous passez d'un objet de conservation et de mise à disposition à un objet dynamique et totalement intégré dans la pédagogie et la recherche. Une remarque personnelle : cela suppose peut-être de concevoir un conseil scientifique lié à l'ensemble de la pédagogie et de la recherche, pour changer la tradition qui est que la bibliothèque se gère à côté du reste des activités des établissements supérieurs.

J'ai deux questions.

Avez-vous une politique de mise à disposition gratuite des données de recherche, ce qu'en anglais on appellerait «*Open Data* » ?

Inversement, pour les données précieuses qui ne doivent pas être accessibles, avez-vous une politique de protection des données ?

M. CAVALIER.- Aujourd'hui, nous commençons à explorer ce champ. Il est nouveau et occupe beaucoup les débats dans les séminaires internationaux de bibliothèque afin de savoir quelle peut être la place de la bibliothèque dans ce dispositif. Cette place n'est pas forcément la place principale, mais elle peut occuper un segment de l'activité.

En ce qui nous concerne à Sciences Po, nous avons vu notre capacité à intervenir au travers du programme existant, BeQuali, qui consiste en la numérisation d'enquêtes sociologiques. Un

gros travail autour de cette numérisation consiste à anonymiser ces enquêtes. Actuellement, sur ce travail, le CDSP prévoit de réserver l'accès au chercheur ; les personnes qui s'inscriront se référenceront et témoigneront d'un travail de recherche pour utiliser ces données. Des filtres sont donc mis en amont sur l'usage de ces données.

En ce qui nous concerne, mon projet est de nous acculturer à ce travail. Nous n'avons pas de bibliothécaire spécialiste des données, nous souhaitons donc acquérir cette compétence auprès de BeQuali. Ensuite, notre réflexion consistera à voir dans quel sens on pourrait développer cette activité, quels autres centres de recherche ont des données à gérer, à numériser et qui voudraient travailler avec nous.

Nous voyons notre intervention notamment au niveau de la numérisation. La bibliothèque a pour objectif de devenir un centre d'expertise de la numérisation - pas simplement des documents, également de la numérisation des données - dans le domaine des formats, des standards et des process, car numériser, cela peut être tout et n'importe quoi. Vous prenez un document, vous le passez sur un scan et vous dites que vous avez fait de la numérisation ; simplement, on ne peut pas reconnaître le sens du texte à l'intérieur, il n'y a pas de métadonnées, de standard et lorsque vous allez vouloir réutiliser ces données, vous allez vous rendre compte que vous ne pouvez pas les partager. Tout un travail technique est donc à faire sur ces données.

Aujourd'hui, pour nous, la première étape est de travailler avec BeQuali afin d'acquérir cette compétence. Ensuite, il s'agira de la développer. D'ores et déjà, avec BeQuali, il y a une protection, une anonymisation, une inscription et un filtrage sur l'utilisation des données. Et puis, je pense que l'on aura cette problématique à envisager. Dans le monde des bibliothèques, nous sommes très favorables à l'*Open Access*, l'accès libre à l'information scientifique.

Cela dit, vous avez raison, concernant les données ; il faut être extrêmement prudent pour des données d'enquêtes ou des données particulières recueillies sur des situations politiques dans des lieux où il peut y avoir de fortes tensions. Ce n'est pas le cas des documents, qui sont des productions scientifiques dont la mise en ligne ne met en cause personne. Nos collègues de la Bibliothèque de documentation internationale contemporaine (BDIC) à Nanterre se sont lancés dans la numérisation d'archives et de ces données, ils sont extrêmement prudents sur cet aspect. Nous travaillerons aussi avec eux pour arriver à mettre en place des dispositifs nous permettant de protéger les données à même de pouvoir remonter vers des individus.

M. le PRÉSIDENT. - J'aurais deux demandes à vous faire.

Dans vos indications statistiques, si vous pouviez nous donner la répartition par langues des achats de nos revues et livres. D'année en année, cela permettra de mesurer l'évolution culturelle des lecteurs.

Autre demande, dans vos futurs dossiers de demandes de crédits, pourriez-vous insister sur les comparaisons. Je sais que vous partagez mon sentiment et que vous avez beaucoup fait pour la bibliothèque de Sciences Po ; il y a un drame des bibliothèques françaises comparé au système international, et de même que le classement de Shanghai est pour la France l'équivalent de la défaite de 70, si vous donniez des indications comparatives sur les bibliothèques étrangères, comme celle de la London School - ne parlons pas d'Oxford ! - Ainsi, les responsables publics verront la gigantesque différence de niveau en quantité de livres, de revues, d'abonnements, d'espaces disponibles etc. entre la France, l'Allemagne et l'Angleterre. Il y a un véritable sous-développement français. Faites-le figurer dans les documents et que les gens qui prennent des décisions budgétaires prennent très clairement conscience du retard qu'ils entretiennent depuis de très nombreuses années.

Enfin, concernant les appellations, pourrais-je vous inviter à la prudence et à la précision ? Dans les dénominations des institutions, en matière universitaire, la France change presque tous les deux ans d'appellation ce qui, à mon avis, ne traduit pas le progrès, mais une profonde inquiétude sur le fonctionnement. Quant au «*Learning Center*», j'ai cherché l'équivalent, on voit qu'il y a l'idée d'apprentissage, mais en français, «*apprentissage*» est un mot qui ne colle pas très bien. Le terme précis serait «*éducation*» mais son sens précis se perd.

Y a-t-il d'autres questions ? Merci beaucoup, Monsieur le Directeur, pour tout ce que vous avez dit, pour le dossier que vous avez fourni qui est extrêmement précis, mais également pour tout ce que vous faites pour le développement de notre bibliothèque.

M. CAVALIER. - Merci.

(Monsieur CAVALIER quitte la salle.)

V. POINT D'INFORMATION SUR L'INITIATIVE D'EXCELLENCE «SORBONNE PARIS CITE» ET PERSPECTIVES

M. MION.- Comme j'en ai dit un mot tout à l'heure, je n'en dirai pas davantage. Vous trouverez sur la table une présentation plus détaillée.

Le seul point à retenir est la question des statuts qui vont devoir être élaborés au cours des mois à venir, et celle de la position de Sciences Po au sein de cette communauté qui, je le répète, me semble devoir être une position de membre à part entière, sans vocation à une fusion ultérieure avec l'un ou l'autre des établissements de cette communauté. Je répondrai volontiers aux questions en dehors de cette séance.

M. le PRÉSIDENT.- Comme disait Edgar FAURE, c'est l'indépendance dans l'interdépendance.

M. MION.- Exactement ! Et on sait que cela fonctionne !

M. SCHWEITZER.- La formule d'Edgar FAURE était merveilleuse, car elle était floue. Si l'on est membre de la communauté non fusionnée, y a-t-il ou non une solidarité financière ?

M. MION.- Il n'y en a aucune qui soit imposée par la notion de communauté en tant que telle. Il appartient aux huit établissements de convenir du degré et de la nature de la solidarité qu'ils s'imposent entre eux. On peut imaginer des cercles concentriques. On peut très bien avoir un noyau resserré d'établissements qui se sont entendus sur une large gamme de politiques communes et d'autres membres qui, sans renoncer à leur statut de membre à part entière, participent à un nombre plus réduit de politiques communes et qui ne s'engagent financièrement que pour ces politiques, sans supporter de solidarité vis-à-vis des autres. Par exemple, du fait de la communauté, nous ne serions pas en situation de combler les déficits de l'un des autres établissements membres.

VI. POINT D'INFORMATION SUR LES CONTENTIEUX URSSAF ET DEXIA

M. SUARD.- Le courrier adressé à Sciences Po par l'URSSAF le 30 septembre consacre un compromis qui avait été discuté avec cette institution dans les mois précédents d'une part, et accorde d'autre part, une position d'attente pour mettre en œuvre l'adaptation de nos chaînes de paye et éventuellement de notre organisation interne jusqu'au 31 décembre 2016.

A la suite des échanges qui ont eu lieu avec les inspecteurs du recouvrement, la Fondation avait proposé de reconsidérer la situation d'une catégorie particulière d'enseignants fonctionnaires au regard de l'article 171-11 du code de la sécurité sociale. Il s'agit des enseignants-permanents de l'IEP exerçant des missions accessoires relevant de la Fondation, par exemple, en matière de direction de centres de recherche, et qui, en contrepartie, perçoivent des primes spécifiques. Le compromis consacre le fait que Sciences Po payera le régime général sur les rémunérations desdits enseignants fonctionnaires. Pour le reste, le courrier de l'URSSAF instaure une position d'attente qui nous permet de nous adapter d'ici à là fin 2016.

Le volet financier de cette décision - qui ne tranche pas sur le fond - est que nous pouvons reprendre la provision importante constituée en 2012 et en 2013 dans les comptes de Sciences Po. L'objectif est de consacrer majoritairement cette ressource exceptionnelle à l'amélioration des finances de Sciences Po.

Concernant nos discussions avec la banque DEXIA, un certain nombre de cotations avaient été reçues de la part du prêteur lui-même ainsi que d'établissements bancaires de la Place. Elles n'ont pas été concluantes et n'ont donc pas permis à Sciences Po de préserver ses intérêts. Sciences Po s'est donc attachée à préserver ceux-ci sur le plan juridique. Dans le contexte d'une assignation de DEXIA au début 2013 par un certain nombre de collectivités territoriales, la première d'entre elles étant le département de la Seine-Saint-Denis, Sciences Po a déposé une assignation le 5 juin 2013.

L'argumentation juridique à l'appui de cette assignation est la suivante : à titre principal, la nullité de la clause de taux inclus dans le contrat de prêt ; à titre subsidiaire, le manque de DEXIA vis-à-vis de sa responsabilité en matière d'obligation de conseil.

Cette assignation a surtout permis de réouvrir des discussions entre Sciences Po et DEXIA. Ces discussions sont en cours. Les leviers de Sciences Po pour améliorer la situation quant à son emprunt de 15 M€, qui supporte un taux structuré entre 2010 et 2026 sont : l'allongement de la durée du prêt d'une part, l'intégration d'enveloppes financières supplémentaires d'autre part. En effet, DEXIA n'est autorisé à proposer de nouveaux prêts que dans le cadre d'un réaménagement tel que celui discuté avec Sciences Po.

Conformément au mandat donné par la commission des finances dans ce domaine, la recherche d'une solution préservant l'équilibre financier de la Fondation se poursuit, tant sur l'aspect crédit que sur la procédure judiciaire. Nous pourrions recevoir une proposition concrète de la part de DEXIA d'ici décembre prochain.

M. WASMER.- J'ai lu dans le procès-verbal de la dernière séance que l'Administrateur avait aussi parlé d'un recours éventuel contre le conseil financier qui, sauf erreur de ma part, n'a pas été évoqué dans l'exposé. Est-ce toujours d'actualité ?

M. SUARD.- L'action contre l'établissement prêteur a été privilégiée. Elle permettait de préserver les intérêts de Sciences Po à l'avenir ; il a été jugé que c'était l'essentiel de l'action juridique à mener. En outre, elle renforçait notre capacité de négociation vis-à-vis d'autres établissements de la Place. Pour le moment, il n'y a donc pas de réponse à votre question.

M. FITOUSSI.- Pour ce qui concerne l'URSSAF, d'ici à 2016, toutes les rémunérations versées par Sciences Po subiront des contributions sociales beaucoup plus élevées que celles qu'elles subissent aujourd'hui ? C'est donc bien le sens de l'accord avec l'URSSAF, mais nous avons obtenu que cet accord n'entre en œuvre que progressivement ?

Mme AVENEL.- Le litige consistait à se poser la question du taux de charge pour les rémunérations des enseignants. On est uniquement sur cette population. L'URSSAF nous dit : *«Entre la Fondation et l'IEP, vos statuts ne vous ont pas permis d'avoir une situation absolument claire. Nous vous donnons donc jusqu'à 2016 pour clarifier ces éléments statutaires.»*

De plus, pour le petit pan pour lequel nous avons proposé un compromis, c'est-à-dire les enseignants qui exercent par ailleurs des missions administratives pour lesquelles nous proposons des charges privées. L'URSSAF nous dit : *«Ce compromis est intéressant et nous montre que vous avez pris en compte nos échanges ; donc pour l'avenir, nous prenons en compte cette avancée de votre part.»*

Nous ne sommes donc pas redressés au titre du passé. Pour ce deuxième pan qui concerne le compromis, nous devons changer nos modalités de charges pour l'avenir, mais aussi trouver le moyen de clarifier la situation statutaire qui permettra de consacrer totalement le fait que, pour les enseignants, les charges qui s'appliquent sont des charges publiques.

M. FITOUSSI.- Merci.

Mme GUILLOU.- Une demande de clarification. Dans la note sur l'URSSAF, vous décrivez très clairement ce qui a été convenu, mais à la fin, vous évoquez l'affectation de la ressource. Il me semble que quelques voix dans ce conseil ont exprimé des approches contraires à ce que vous proposez comme l'affectation.

Mme AVENEL.- Pour l'instant, l'affectation n'est pas arrêtée, puisque la nouvelle date de la semaine dernière. Nous sommes en train d'y travailler, et vous le verrez dans les comptes. En tenant compte des remarques qui ont été formulées lors de la commission des finances, pour nous, l'enjeu est d'abord de redresser vraiment la situation financière puisque, dans les prévisions d'exécution, on est un peu en deçà du résultat qui était prévu en budget mais aussi au résultat que nous souhaitons nous fixer pour couvrir nos remboursements d'emprunts. C'est donc prioritairement à ceux-ci que nous allons affecter la marge issue de ce dé-provisionnement.

M. PÉBEREAU.- C'était le sens de mon intervention précédente. Nous bénéficions en quelque sorte d'un décalage d'application de nouvelles règles. Il nous faut en profiter pour mettre l'économie réalisée de côté afin d'accroître nos fonds propres car l'application de ces règles viendra peser à due concurrence sur nos comptes d'exploitation ultérieurement.

M. le PRÉSIDENT.- Ce point est important. Dans l'idée que vous envisagez de l'extension vers l'hôtel de l'Artillerie – c'est ainsi que l'on appelle depuis 1800 l'ancien collège des dominicains - aurons-nous à nouveau à nous endetter ?

M. MION.- C'est très compliqué compte tenu de la situation financière de Sciences Po mais aussi des règles qui s'appliquent à nous, selon que nous sommes considérés comme un organe...

M. le PRÉSIDENT.- ...du point de vue de l'endettement, où sommes-nous classés ?

M. MION.- Pour l'instant, la question est posée. Du point de vue du Ministère des Finances et du Ministère de l'Enseignement supérieur et de la recherche, nous sommes considérés comme un ODAC, donc un établissement qui n'a pas la possibilité de s'endetter, sauf exception qui lui est dûment consentie. Tout l'enjeu consiste à essayer de voir s'il est possible de mobiliser cette surface de l'Artillerie sans s'endetter.

M. le PRÉSIDENT.- Donc sans endettement.

M. FITOUSSI.- Sans endettement chez DEXIA ! (*Rires*)

M. PÉBEREAU.- Il faudra peut-être que l'on se pose la question d'un endettement supplémentaire, si cela était nécessaire, pour traiter le problème de l'emprunt de DEXIA, car notre objectif prioritaire à ce titre doit être, à mon avis, de nous libérer de la clause qui rend cet emprunt toxique.

M. le PRÉSIDENT.- Avez-vous des questions diverses ? Il me reste à vous remercier de la rapidité et de la précision de toutes vos interventions.

La prochaine réunion est donc fixée au 10 décembre.

La séance est levée à 11 heures 10.