



HAL
open science

Fondation maison des sciences de l'Homme - FMSH
Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

Rapport d'évaluation d'un établissement. Fondation maison des sciences de l'Homme - FMSH. 2009.
hceres-02026403

HAL Id: hceres-02026403

<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026403>

Submitted on 20 Feb 2019

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



agence d'évaluation de la recherche
et de l'enseignement supérieur

Section des établissements

Rapport d'évaluation de la Fondation Maison des sciences de l'homme



novembre 2009



agence d'évaluation de la recherche
et de l'enseignement supérieur

Rapport d'évaluation de la Fondation Maison des sciences de l'homme



Le Président de l'AERES

Jean-François Dhainaut

Section des établissements

Le Directeur

Michel Cormier

novembre 2009

Sommaire



| | |
|---|----|
| Présentation | 5 |
| Un environnement en profonde mutation | 7 |
| La stratégie en matière de recherche | 9 |
| I – La politique scientifique | 9 |
| 1 ● Une cohérence peu lisible, mais réelle | 9 |
| 2 ● Une gestion souple, peu institutionnalisée | 9 |
| 3 ● Des partenariats de référence, en guise de démarche qualité | 10 |
| II – L'hébergement de centres | 10 |
| 1 ● Une politique d'hébergement appréciée, destinée à évoluer | 10 |
| 2 ● Une réelle plus-value pour les centres hébergés, mais un certain handicap pour la fondation | 10 |
| III – La mise en œuvre de programmes scientifiques | 11 |
| 1 ● Programmes de coopération scientifique à dominante "aires culturelles" | 11 |
| 2 ● Programmes scientifiques à orientation "thématiques" | 12 |
| IV – Les invitations de chercheurs et les bourses | 13 |
| 1 ● La souplesse d'une politique d'invitation au cas par cas | 13 |
| 2 ● La satisfaction des invités tient lieu d'évaluation qualitative | 13 |
| 3 ● À défaut d'un programme d'ensemble, une "adaptation progressive" | 14 |
| V – La Maison Suger | 14 |
| 1 ● Un lieu de vie et d'échanges scientifiques exceptionnel | 14 |
| 2 ● Une sélection des résidents souple et non institutionnalisée | 14 |
| 3 ● Le respect des 3 "I" comme à la FMSH | 14 |
| 4 ● Un melting-pot scientifique | 14 |
| 5 ● Une évaluation qualitative jugée superfétatoire | 15 |
| 6 ● Une communication à améliorer pour gagner en visibilité | 15 |
| VI – L'Institut d'études avancées-Paris | 15 |
| 1 ● "Un carrefour disciplinaire et international" en construction | 15 |
| 2 ● Une coopération scientifique ouverte, mais difficile à instaurer | 15 |
| VII – La politique documentaire | 16 |
| 1 ● Un budget contraint | 16 |
| 2 ● Un partenariat en voie d'élargissement | 16 |
| 3 ● Une incertitude liée au projet Condorcet | 17 |

| | |
|---|----|
| La stratégie en matière de valorisation | 19 |
| I – La politique éditoriale | 19 |
| 1 ● Une politique d'édition de qualité mais coûteuse | 19 |
| 2 ● La diffusion : une ouverture prometteuse | 20 |
| II – Les Archives audiovisuelles de la recherche (AAR) : un exemple de transfert réussi | 20 |
| Le gouvernement et la gestion | 23 |
| I – La gouvernance | 23 |
| II – Le système d'information | 24 |
| III – La gestion des ressources humaines | 24 |
| 1 ● Une gestion au fil de l'eau | 24 |
| 2 ● Une gestion uniforme | 25 |
| 3 ● Une gestion prévisionnelle balbutiante | 25 |
| IV – La politique patrimoniale | 26 |
| V – La politique financière | 26 |
| 1 ● Une vision plus technique que politique | 26 |
| 2 ● Une situation financière fragile | 26 |
| VI – La communication | 27 |
| VII – L'évaluation | 27 |
| Les relations extérieures | 29 |
| I – La gestion pour le compte de tiers de structures universitaires | 29 |
| 1 ● Le Centre d'information et de recherche sur l'Allemagne contemporaine (CIRAC). | 29 |
| 2 ● Le GIS Réseau des MSH | 29 |
| 3 ● La MSH Aquitaine | 29 |
| II – Les relations avec les autres institutions universitaires | 29 |
| III – La politique de site | 30 |
| Conclusion et recommandations | 31 |
| I – Les points forts | 31 |
| II – Les points faibles | 31 |
| III – Les recommandations | 33 |
| Liste des sigles | 33 |
| Observations de l'administrateur | 37 |
| Organisation de l'évaluation | 41 |

Présentation



La Fondation Maison des sciences de l'homme de Paris (FMSH) est, à l'évidence, une institution unique dans le paysage français de l'enseignement supérieur et de la recherche. Son statut juridique est celui d'une Fondation, personne morale de droit privé, reconnue d'utilité publique et placée sous la tutelle du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche. Elle ne reçoit pas d'étudiants et ne délivre pas de diplômes. Elle ne dispose pas d'équipes de recherche en propre. De ce fait, aucun enseignant-chercheur ou chercheur ne lui est rattaché.

Son originalité provient donc des conditions de sa création et des missions qui lui ont été attribuées dans ce cadre.

Créée en 1963, son premier administrateur fut Fernand Braudel, par ailleurs directeur de la 6^e section de l'EPHE qui allait devenir l'EHESS en 1975. C'est dire qu'il existe dès le départ des relations particulières entre ces deux institutions.

Les missions de la FMSH sont précisées dès le premier article de ses statuts. La fondation a pour but "*de promouvoir l'étude des sociétés humaines considérées avant tout dans leurs réalités actuelles et à partir d'elles*". Ses moyens d'action découlent de cet objet. Elle se veut au service des activités de recherche de toutes les sciences humaines sans distinction, en développant l'interdisciplinarité et en aidant à la mobilisation de ressources variées venant de diverses institutions nationales ou internationales. Elle définit son intervention comme complémentaire à celle des établissements. Elle se définit comme un lieu de réseaux, un incubateur de projets qu'elle n'a pas vocation à s'accaparer. L'origine de son intervention est donc la construction et la réalisation d'un projet qui émane de la communauté et auquel, après l'avoir retenu, elle apporte son ingénierie et toutes les ressources de son réseau. C'est pourquoi, si elle ne dispose pas d'équipes de recherche pérennes, elle a vocation à en accueillir de façon transitoire.

L'activité de la FMSH est organisée autour de deux pôles :

- une animation scientifique par le biais de programmes centrés sur des aires géographiques ou des programmes thématiques ;
- des services aux chercheurs, ceux des centres hébergés et plus globalement la communauté des SHS.

La souplesse de gestion issue du caractère privé de la fondation l'a conduite par ailleurs à accepter une activité de gestion pour le compte de tiers, en général à la demande des administrations.

La FMSH partage avec l'EHESS l'immeuble du 54, boulevard Raspail dans lequel elle occupe 12 000 m² sur les 21 000 m² de l'immeuble. Elle dispose aussi des locaux de la Maison Suger pour l'accueil de chercheurs étrangers. L'immeuble du boulevard Raspail, construit dans les années 1960, doit être désamianté et doit donc être libéré. Une double question se pose à partir de là : d'une part celle du relogement provisoire, d'autre part celle de la relocalisation de la FMSH à l'issue du processus de désamiantage.

Pour ses activités, la FMSH dispose de 136 emplois (emplois ITRF) inscrits à la loi de Finances.

Un environnement en profonde mutation



La création de la FMSH a été certainement une des premières grandes opérations structurantes nationales visant à donner de la visibilité au niveau international aux sciences humaines et sociales. Elle visait à créer un lieu permanent mais suffisamment souple pour servir de lieu d'incubation de projets. Elle a incontestablement joué sinon un rôle de préfiguration, du moins de précurseur.

Aujourd'hui son mode de fonctionnement, son positionnement sont interpellés par les mutations que l'enseignement et la recherche connaissent.

Tout d'abord, la structuration de la recherche en SHS s'est accélérée dans les années 1990 avec la création des MSH. Aujourd'hui 22 MSH – dont deux en région parisienne en plus de la fondation – maillent le territoire national et prennent généralement la forme d'UMS. Elles sont fédérées au sein d'un réseau national, GIS que la FMSH abrite et auquel elle adhère. Si la fondation a bien été partie prenante de ce mouvement, notamment en accueillant le Réseau des MSH et plus récemment le RTRA Réseau français d'instituts d'études avancés (RFIEA), ces nouvelles MSH ont un positionnement différent de celui de la FMSH. Aux 3 "i" qui caractérisent l'activité de la fondation –interdisciplinaire, internationale, interinstitutionnelle – elles ajoutent deux autres "i" dans leur problématique : l'identité scientifique et l'insertion dans leur environnement proche. Elles se caractérisent par une approche programmatique et une forte articulation avec les universités.

Le second axe de mutation forte est l'émergence et l'affirmation d'une politique de recherche au niveau des universités à l'autonomie grandissante. Il pose la question de la relation entre des universités autonomes et une institution dont la logique de fonctionnement repose sur l'initiative des chercheurs indépendamment des institutions auxquels ils appartiennent.

Le troisième axe de mutation se situe dans la mise en œuvre d'une politique de site, que ce soit dans le cadre de PRES ou dans le cadre des plans campus. La FMSH s'est trouvée confrontée à cette problématique durant le contrat qui s'achève mais elle y sera surtout confrontée dans les années à venir au cours desquelles des décisions fondamentales devront se prendre. De ce point de vue, la question d'un retour total ou partiel au 54, boulevard Raspail, à l'issue des opérations de désamiantage, associée à la création du campus Condorcet dont l'EHESS est un des établissements supports, interpelle avec acuité la stratégie de la FMSH.

Enfin, la LRU et la loi sur la Recherche en permettant la création de fondations contribuent à banaliser ce statut.

La direction de la FMSH est consciente de ces évolutions qu'elle pointe dans l'introduction de son projet 2009-2013.

La stratégie en matière de recherche



I – La politique scientifique

1 • Une cohérence peu lisible, mais réelle

Les activités de la FMSH peuvent donner une impression de grande dispersion du fait d'une ouverture sans limite au monde, aux disciplines et aux institutions. Inversement, la mise en œuvre de programmes "thématiques" semble relever d'un choix limité et structurant de la recherche en SHS.

À partir de son objet rappelé dans le préambule, la FMSH s'emploie à dégager deux types de cohérence, l'une concernant le champ d'activité : l'ouverture sur le monde entier, l'autre concernant une démarche thématique qui relève de la maïeutique.

Avec la mondialisation, l'ouverture postulée sur le monde entier entre dans une nouvelle phase qui conforte et pérennise la visée des pères fondateurs. C'est pourquoi la FMSH se définit, plus que jamais, comme "totalement internationale", comme "totalement ouverte sur le monde" où elle contribue à la présence de la pensée française, en partenariat notamment avec le ministère des Affaires étrangères et européennes qui a occupé, jusqu'à ce jour, une place importante dans les programmes de coopération scientifique internationale ("aires culturelles") de la fondation.

Or, la prise en considération du paysage mondial qui est en train de se construire génère des thématiques de recherche incontournables, comme la régulation mondiale engendrée par l'usage généralisé des TIC ou encore le développement durable. C'est pourquoi la FMSH, bien que non fondée sur une logique programmatique, a donné naissance à des programmes "thématiques" dont la spécificité relève précisément de l'ouverture totale au monde voulue par la fondation.

Cette articulation entre programmes à dominantes "thématiques" et programmes à dominantes "aires culturelles" vise à favoriser les synergies transversales qui sont confortées par une politique scientifique de maillage entre, d'une part, les différents programmes et, d'autre part, les invitations de chercheurs ainsi que les partenariats institutionnels.

2 • Une gestion souple, peu institutionnalisée

Se donnant pour mission de se situer aux "interstices", la FMSH a privilégié une grande souplesse de gestion, afin de préserver un espace de liberté et de "respiration scientifique".

Cette souplesse s'observe à tous les niveaux : chacun des programmes ("thématiques" ou "aires culturelles") a ses propres formes d'équilibre et une grande mobilité caractérise les projets qui y sont développés ; la FMSH fait preuve d'"un pragmatisme total" dans le choix de ses partenaires institutionnels et adopte une stratégie de l'opportunité qui lui permet d'avoir une forte réactivité aux demandes qui lui sont formulées non seulement par des institutions, mais aussi par des individus.

Cette "culture du faire plutôt que de la formalisation" explique la nature et le fonctionnement des instances en charge de la politique scientifique de la FMSH.

La Direction scientifique n'a pas de statuts formellement établis. C'est une direction "collégiale" dont les membres, choisis par l'administrateur et responsables des différents programmes, se réunissent une fois par mois à la demande de l'administrateur qui la préside. C'est un lieu d'échange d'informations et de réflexion, notamment sur les politiques d'invitation de chercheurs, ainsi que sur le développement de synergies transversales.

La Commission scientifique du Conseil d'administration, dont la mission est d'informer le CA "sur l'ensemble des questions communes à la fondation et aux institutions scientifiques qui collaborent avec elle" (art. 10, *Statuts* en vigueur), de même que le Comité international d'évaluation scientifique, qui est une "instance consultative chargée de procéder à l'évaluation scientifique des activités de la Fondation Maison des sciences de l'homme" (art. 14, *Statuts* en vigueur), sont destinées à disparaître au profit d'un Conseil scientifique indépendant, composé pour moitié de scientifiques étrangers (art. 7, nouveaux *Statuts*), afin de répondre à une observation de la Cour des comptes : "compte tenu de l'importance évidente de la définition des enjeux scientifiques pour l'évolution et le devenir de la FMSH, une instance telle qu'un Conseil scientifique indépendant semble d'autant plus nécessaire que les débats critiques au sein du Conseil d'administration apparaissent dans ce domaine limités" (*Rapport*, 16 mars 2006, p. 6).

En l'état actuel des instances, la conduite de la politique scientifique de la FMSH relève essentiellement de négociations bilatérales entre les responsables de programmes ou projets et l'administrateur. Il en résulte un fonctionnement simplifié, souple et réactif, dont l'efficacité a été pendant longtemps une force de la fondation, mais qui pourrait constituer une faiblesse au moment où le paysage et les enjeux de la recherche connaissent de profondes mutations. La prochaine mise en place d'un Conseil scientifique vise à prémunir la FMSH contre cet éventuel danger.

3 • Des partenariats de référence, en guise de démarche qualité

Les évaluations ponctuelles des activités de la FMSH sont conduites, à la demande du CA et sur proposition de l'administrateur, à partir de statistiques descriptives et quantitatives mises à disposition du Comité international d'évaluation scientifique qui, pour sa part, ne dispose pas d'indicateurs qualitatifs, ce qui limite la portée de ses appréciations.

D'une manière générale, la FMSH voit dans la reconduction de ses nombreux partenariats la preuve de la qualité de ses activités scientifiques et n'éprouve pas, pour l'instant, la nécessité d'engager, elle-même, une démarche qualité.

Les centres hébergés qui dépendent de grandes institutions (CNRS, EHESS, FNSP) sont évalués conformément au fonctionnement de celles-ci, sans que la FMSH soit directement concernée.

Ces caractéristiques de la politique scientifique menée par la FMSH se retrouvent déclinées de façon spécifique dans les différentes structures de recherche, ainsi que dans les différents programmes de recherche ("thématiques", "aires culturelles") ou d'invitations et de bourses.

II – L'hébergement de centres

1 • Une politique d'hébergement appréciée, destinée à évoluer

La FMSH héberge 15 centres : 4 unités propres CNRS, 9 UMR (8 EHESS et 1 FNSP) et 2 EA EHESS, auxquelles il faut ajouter le Centre de coopération franco-norvégienne. Un Conseil des directeurs des "Centres hébergés" assiste l'administrateur pour la gestion et la direction des services communs aux diverses structures abritées.

L'hébergement temporaire, en fonction des programmes de recherche, est la règle de principe. C'est pourquoi les centres sont liés par une convention d'une durée d'un an, renouvelable tacitement. Dans la réalité, on observe que les hébergements sont plutôt de longue durée, même si on constate, au cours du contrat quadriennal 2006-2009, un certain mouvement des institutions et programmes abrités (7 institutions nouvellement hébergées et 4 ayant quitté la fondation, 6 programmes nouvellement accueillis pour 1 qui a disparu).

En particulier, 9 centres de l'EHESS sont hébergés de longue date, une sorte de droit "coutumier" s'étant instauré. L'objectif de revenir à une durée limitée est affiché dans le projet de l'établissement et l'administrateur vient de résilier l'ensemble des conventions qui devront être revues à la lumière de la localisation nouvelle de l'EHESS sur le campus Condorcet.

2 • Une réelle plus-value pour les centres hébergés, mais un certain handicap pour la fondation

L'hébergement à la FMSH est, selon un directeur de centre hébergé, "sans commune mesure avec ce que peut offrir une université". La fondation offre, en effet, des conditions de travail particulièrement avantageuses, notamment par la mise à disposition de locaux et de services, par la possibilité de bénéficier de l'aide proposée pour la gestion de contrats européens, par la présence d'une maison d'édition, par la facilitation des contacts avec des chercheurs d'autres centres hébergés, par la possibilité de participer à des réseaux disciplinaires ou pluridisciplinaires, français ou internationaux.

Toutefois, la FMSH n'a pas la possibilité de mobiliser, elle-même, les centres hébergés sur ses programmes transversaux, ce qui constitue un handicap pour une participation active de ces centres aux programmes "thématiques" mis en œuvre par la fondation.

III – La mise en œuvre de programmes scientifiques

1 • Programmes de coopération scientifique à dominante "aires culturelles"

Une ouverture au monde, qui se veut totale mais reste sélective

Conformément à sa politique d'ouverture sur le monde entier, la FMSH développe depuis des années des échanges continus avec les pays de sept grandes aires culturelles et géographiques : Afrique (Maghreb), Amérique Latine, Asie du Sud (Inde), Asie de l'Est et du Sud-Est (Chine, Japon), Europe (pays de l'UE), Proche et Moyen-Orient, Russie et CEI. La stratégie d'ouverture mise en œuvre par la fondation consiste à intervenir là où d'autres centres de recherche occidentaux n'interviennent pas – ou très peu – afin d'éviter les "doublons" et de combler des lacunes en permettant des collaborations avec des entités éloignées des flux d'échanges scientifiques habituels. Ainsi, les programmes avec, entre autres, les pays de l'Union européenne, l'Amérique latine ou le Moyen-Orient cherchent avant tout la complémentarité et non la concurrence avec ce qui se fait ailleurs. Cela amène la fondation à privilégier les aires culturelles où la dynamique de transformation est la plus rapide, comme dans les quatre grands pays émergents (Brésil, Russie, Inde, Chine) et à se concentrer sur des problématiques innovantes : migrations, transferts culturels, frontières, alimentation, environnement, développement durable, santé, etc., plutôt que sur des questions d'érudition classique.

Toutefois, cette ouverture sur le monde connaît des limites géographiques. Par exemple, la FMSH qui est présente au Maghreb, ne l'est pas en Afrique subsaharienne.

Une stratégie d'écoute, sans visée programmatique

Dans ce contexte d'ouverture, la FMSH est plutôt dans une attitude d'écoute des propositions faites par les chercheurs des différents programmes que dans une véritable stratégie de programmation. Ainsi, sans qu'il y ait eu d'élaboration collective préalable entre le porteur et la fondation, un projet précisant les institutions partenaires à impliquer, tant au niveau scientifique que financier, est directement proposé à l'administrateur pour approbation et attribution d'aides. De ces pratiques reposant sur une grande liberté de choix pour la fondation et une négociation personnelle, il résulte une gestion qui, selon les responsables des programmes de coopération scientifique internationale, peut être qualifiée d'"artisanale" et de "familiale", ce qui donne, dans l'ensemble, une impression d'"émiettement".

L'application du principe de transversalité disciplinaire et géographique pourrait être renforcée par un pilotage de la politique scientifique plus volontariste, tout en préservant la flexibilité qui constitue un des avantages offerts par la FMSH. À défaut d'une stratégie d'ensemble, on a en effet l'impression d'une gestion au coup par coup, selon les situations.

De même, l'internationalisation des équipes, la durée des programmes, leur financement et le choix des partenaires relèvent d'une adaptation de la fondation aux opportunités, dans le respect toutefois des principes fondateurs de la FMSH.

Ainsi, la fondation sait capter les compétences et saisir l'excellence, où qu'elles se trouvent, afin de les utiliser en synergie et d'éviter l'enfermement des équipes dans le bilatéral ou le disciplinaire.

La durée variable des programmes et projets est principalement fonction de la demande. La FMSH veille néanmoins à ne pas interrompre des coopérations plus ou moins pérennes (45 ans avec l'Inde, 25 ans avec l'URSS/Russie et CEI), ni à tomber dans une "routine" qui serait sans plus-value pour les chercheurs invités et irait à l'encontre du principe d'incubation de projets émergents. Toutefois, il est difficile, faute d'indicateurs de suivi, d'avoir une vision précise de la cohérence de pratiques fortement pragmatiques.

Pour financer ces programmes, la FMSH utilise la dotation contractuelle comme un levier pour attirer des partenaires multiples (publics ou privés, nationaux ou étrangers). Grâce à des partenariats bilatéraux souvent anciens avec des institutions étrangères, les financements qu'elle peut ainsi consacrer à ces actions excèdent nettement son financement propre. Par exemple, elle sert de support pour la chaire itinérante "Sergio Buarque de Holanda", financée par le Banco do Brasil, qui permet d'inviter des enseignants et chercheurs dans les universités françaises. Elle joue pour chacun des programmes "aires culturelles" le rôle de facilitateur dans la constitution de réseaux de partenaires-financeurs, notamment à la suite du désengagement du MAEE.

2 • Programmes scientifiques à orientation "thématiques"

Un dispositif au service de la transversalité, mais sans indicateurs d'évaluation appropriés

Pour la période 2006-2009, quatre axes ont été retenus :

1. La société de l'information et de la communication ;
2. La société de la connaissance ;
3. L'Économie de l'environnement & le développement durable ;
4. La régulation des sociétés contemporaines.

"L'objectif affiché à travers cette logique thématique était de favoriser dans la sélection des propositions soumise à la fondation des rapprochements entre des chercheurs et des équipes de diverses régions du monde qui auraient envie de travailler ensemble sur des questions jugées importantes par elle et par ses partenaires, tout en s'appuyant sur des approches transculturelles ou "civilisationnelles" et interdisciplinaires, sans oublier la dimension historique. Il s'agissait pour elle de bien rester en phase avec une compréhension des grands problèmes de recomposition des sociétés contemporaines" (*Contrat quadriennal 2006-2009. Compte rendu d'exécution*, p. 42).

Par ailleurs, "Ces réseaux [à orientations thématiques] sont destinés à faire apparaître des grands pôles thématiques de sorte qu'un certain maillage s'effectue entre les programmes internationaux et des projets explicitement thématiques, permettant ainsi de constituer des "transversalités" entre les programmes et projets" (*Contrat quadriennal 2006-2009. Compte rendu d'exécution*, pp. 41-42).

Ainsi le programme «*Environment, Technology & Sustainable Development*», qui relève de l'axe 3, a comme perspective de renforcer la collaboration avec les autres programmes de la FMSH, et d'impliquer davantage les universités françaises (contrats déjà signés avec l'UPMC-Paris 6 et l'Université Paul Cézanne-Aix-Marseille 3).

Toutefois, il serait souhaitable que la FMSH se dote d'indicateurs ciblés pour une évaluation spécifique de l'objectif affiché de transversalité. Dans l'état actuel de leurs connaissances, les responsables de programmes thématiques ne peuvent avancer que des critères d'ordre quantitatif en termes d'activités scientifiques ou l'existence de financements diversifiés.

Un dispositif pragmatique d'incubation, mais sans outils de suivi des projets incubés

"La souplesse informelle" avec laquelle la FMSH gère les programmes thématiques est un atout apprécié des porteurs de nouveaux projets qui trouvent auprès de la fondation une écoute, des moyens (même limités) pour démarrer et, surtout, une caution scientifique. L'absence de lieu institutionnel où serait débattu le financement des programmes par la FMSH, comme le fait que tout financement est accordé au coup par coup par l'administrateur après un entretien informel avec les chercheurs du programme, sont considérés par les usagers comme "une souplesse de gestion financière".

Citons quelques exemples significatifs :

Le programme "*Environment, Technology & Sustainable Development*" (axe 3). À l'origine, il est le fruit d'une initiative individuelle soumise à l'administrateur pour approbation ; il bénéficie d'un financement extérieur à la FMSH qui, pour sa part, a apporté un soutien financier notamment pour l'organisation de colloques, a mis un bureau et ses services à disposition des chercheurs et a fourni une aide jugée "fondamentale" pour le montage de conventions de partenariat avec plusieurs institutions : *International Council for Sciences* (ICSU), *European Science Fondation* (EFS), Elsevier BV (lancement en 2010 d'une revue *Environment, Technology & Sustainable Development*), etc.

Le programme "TIC-Migration" (axe 1). En 2003, la fondation a accordé sa confiance scientifique à un petit groupe de chercheurs : un sociologue et de jeunes spécialistes de l'informatique. Compte tenu de la dynamique suscitée par un premier soutien, "TIC-Migration" dispose désormais de 3 personnels, ainsi que de 13 000 € attribués par la FMSH (quadriennal 2009). À ces moyens s'ajoutent ceux provenant de contrats de recherche ANR et européens montés avec l'aide de la fondation. À terme, le programme ainsi incubé pourrait disposer d'une chaire à Télécom ParisTech ou migrer dans plusieurs laboratoires.

Le programme "Tematic" (axe 2), qui, à l'origine (1999) et sous une autre dénomination, avait été confié à la FMSH par le MESR, lequel pensait alors avoir besoin d'une fondation pouvant recevoir des fonds privés (France Télécom), sera repris par l'Université Paris 5-René Descartes de façon pérenne fin 2009.

Si la contribution financière stricto sensu de la FMSH est en général limitée, elle fournit à ces projets une assistance non seulement en termes de services, mais aussi en matière d'ingénierie de montage de dossiers auprès de l'ANR ou au niveau européen. Elle leur ouvre l'accès à ses réseaux.

Le manque d'enquêtes de satisfaction auprès des chercheurs des différents programmes thématiques, ainsi que l'absence d'un suivi des programmes qui ont été incubés à la fondation, ne permettent pas d'apprécier à sa juste mesure le service rendu à la recherche et aux chercheurs par la FMSH.

IV – Les invitations de chercheurs et les bourses

1 • La souplesse d'une politique d'invitation au cas par cas

La politique d'invitation de la FMSH comporte deux volets : l'attribution de bourses pour les juniors et l'attribution d'une rémunération pour les seniors.

L'attribution de bourses à des "post-doc" de moins de 40 ans vise à attirer de jeunes chercheurs en France pour des séjours de 6 à 9 mois. Ce dispositif d'invitations repose sur différents types de bourses couvrant diverses zones géographiques du monde. Ainsi, le programme "Diderot", qui a été lancé en 1989, offre chaque année entre 15 et 20 bourses (financements d'origines multiples) à de jeunes "post-doc" originaires d'URSS, puis de Russie et de l'ensemble de la CEI. La gestion scientifique est assurée par la FMSH qui, forte de cette expérience et avec certaines aides du MAEE et d'autres partenaires, a pu étendre le modèle à l'Europe centrale grâce à la fondation Andrew Mellon (bourses "Mellon"), à l'Europe du Sud et de l'Est grâce à la ville de Paris (bourses "Braudel") et à des pays émergents (bourses "Hermès"). Les financements sont assurés principalement par le MESR, le CNRS, le MAEE.

Sur la période 2006-2008, 258 bourses ont ainsi été distribuées, d'une durée moyenne de quatre mois et une trentaine d'universités et institutions de recherche françaises en ont bénéficié.

Les séjours de chercheurs confirmés comme "directeurs d'études associés" sont plus courts (un mois généralement) et sont rémunérés (3 400 € par mois). Ce programme de mobilité, qui est le plus ancien, a été créé par Fernand Braudel. Les chercheurs qui en sont bénéficiaires doivent avoir moins de 65 ans, être reconnus dans leur pays d'origine, être en relation avec la communauté scientifique française et avoir à poursuivre leurs travaux en France dans des bibliothèques, archives, universités, organismes de recherche ou autres institutions. La commission de sélection des dossiers, où siègent des responsables d'aires géographiques, se réunit quatre fois par an et émet des avis à l'attention de l'administrateur qui choisit.

216 chercheurs ont été ainsi accueillis entre 2006 et 2008.

Le pragmatisme caractérise cette politique d'invitation, tant en ce qui concerne l'origine des candidatures (individuelles, sur sollicitation de l'administrateur, du CNRS ou autres structures de recherche, notamment pour les seniors) que les critères de choix sur dossier qui, bien que définis (préférence pour les chercheurs non isolés, les échanges scientifiques), relèvent néanmoins d'un examen au cas par cas.

2 • La satisfaction des invités tient lieu d'évaluation qualitative

Les invités étrangers, jeunes chercheurs boursiers et seniors, reconnaissent que le séjour dont ils ont pu bénéficier a été la source d'une réelle plus-value scientifique pour leurs travaux, ainsi que pour leur formation. Ils attestent, entre autres, que la FMSH permet une mise à jour de la bibliographie et de la documentation en facilitant l'accès aux bibliothèques et aux archives ; qu'elle renforce les échanges institutionnels (avec le CNRS, le Collège de France, etc.), notamment dans des domaines peu abordés dans certains pays ; qu'elle favorise l'insertion dans des réseaux de recherche internationaux et interdisciplinaires ; qu'elle facilite la publication d'articles dans des périodiques français ou étrangers, ou d'un ouvrage aux Éditions de la FMSH ; qu'elle aide à participer à des colloques. Toutes choses qui sont propices, pendant le séjour en France, à une vie scientifique active qui, par sa flexibilité, son ouverture au gré des contacts, se développe selon un effet "boule de neige" dont il faut bien reconnaître que la qualité est difficilement évaluable au moyen des critères habituellement utilisés.

À défaut d'une enquête systématique auprès de l'ensemble des bénéficiaires d'invitations, la FMSH considère comme un élément d'auto-évaluation les nombreux témoignages de satisfaction, les fréquentes demandes de prolongation de séjour, ou encore interprète comme autant d'indicateurs de succès les propositions, venant aussi bien de "post-doc" que d'éminents invités, d'organiser des séminaires sur le sujet des recherches qu'ils poursuivent pendant leur séjour.

3 • À défaut d'un programme d'ensemble, une "adaptation progressive"

Depuis les origines de la FMSH, la mise en œuvre d'une politique d'invitation de chercheurs étrangers ne relève pas d'une programmation clairement prédéfinie, mais d'une "adaptation progressive", selon une démarche, là encore pragmatique, qui prend en considération la spécificité de la situation souvent mouvante des différents pays, ainsi que l'évolution des intérêts scientifiques. C'est pourquoi la FMSH a pu s'adapter, dans le choix de ses invitations, aussi bien aux transformations politiques de l'Europe qu'à l'apparition de sujets de recherche nouveaux selon les pays.

La souplesse de cette démarche conforte la FMSH dans son rôle de coordinateur de partenaires dont il apparaît, à un moment donné, qu'ils partagent des intérêts scientifiques de mobilité communs. Un exemple de référence est le montage en 1983, à l'initiative de Fernand Braudel et de Clemens Heller, du programme DAAD¹ destiné à des chercheurs allemands invités en "post-doc" : la MSHP a su constituer un solide partenariat avec la fondation Volkswagen.

Cette souplesse permet aussi à la FMSH de chercher à réaliser ce qu'elle dit vouloir être : un incubateur de projets, un facilitateur de nouveaux rapports internationaux, un promoteur de nouveaux réseaux. À cette fin, elle intervient, selon les besoins, en consolidant ce qui a été initié : un chercheur, déjà invité dans le cadre d'un programme, peut se voir réinvité, éventuellement aux frais de la MSHP ; une aide peut être fournie à des bibliothèques étrangères.

V – La Maison Suger

1 • Un lieu de vie et d'échanges scientifiques exceptionnel

Créée en 1990 et située au centre de Paris, entre l'Odéon et le boulevard Saint-Michel, la Maison Suger ou Centre international de recherche, d'accueil et de coopération pour chercheurs étrangers de haut niveau, comprend 33 studios et appartements équipés, 3 salles de réunions, 1 salle libre-service informatique, un coin presse dans le hall avec journaux à disposition et autres aménagements. Le personnel, qui a développé un fort esprit "maison", est limité à 2 postes de fonctionnaires, 1/2 poste de contractuel et 1/4 de poste pour l'informatique, le service de nettoyage étant externalisé.

L'aménagement et le fonctionnement de cette résidence rejoignent l'esprit dans lequel Fernand Braudel a conçu la FMSH. C'est pourquoi son évaluation recoupe sur plusieurs points celle de la fondation.

2 • Une sélection des résidents souple et non institutionnalisée

La souplesse étant revendiquée comme indispensable au choix de l'excellence (professeurs et chercheurs étrangers de haut niveau exclusivement), il n'y a pas de comité de sélection formalisé. Se réunissent avec le directeur de la Maison Suger, l'administrateur de la FMSH (30 à 40 % des capacités d'accueil sont réservés pour les programmes internationaux de la fondation) et les représentants des institutions dont les résidents représentent globalement de 60 à 70 % (EHESS, EPHE, CNRS, Collège de France, universités, etc.). La priorité est donnée aux séjours de longue durée (jusqu'à 9 mois, voire 1 an).

3 • Le respect des 3 "I" comme à la FMSH

Les principes scientifiques qui président au choix des 250 à 270 chercheurs qui sont hébergés chaque année à la Maison Suger depuis sa création sont de même nature que ceux qui caractérisent la FMSH : l'interdisciplinarité, l'internationalité, l'interinstitutionnalité. Ainsi, pour la période 2005-2007, on compte 15 disciplines majeures en SHS, plus de 50 pays et une très grande pluralité d'institutions étrangères.

4 • Un melting-pot scientifique

La Maison Suger est un lieu propice aux rencontres non seulement parce que de nombreuses réunions scientifiques y sont organisées, permettant de "favoriser les contacts des résidents avec leurs collègues appartenant aux institutions SHS de Paris - Île-de-France" (*Rapport d'activité 2008*, p. 122), mais aussi parce qu'elle est un lieu de vie mettant quotidiennement en contact des chercheurs de disciplines différentes dont la fécondité des échanges informels participe d'une incubation non programmée.

¹ *Deutscher Akademischer Austausch Dienst* (office franco-allemand des échanges universitaires).

5 • Une évaluation qualitative jugée superfétatoire

La direction de la Maison Suger se satisfait, dans l'état actuel de sa gouvernance, d'une évaluation strictement quantitative (âge et sexe des invités, pays et institution d'origine, disciplines et thèmes de recherche, durée du séjour, institutions d'accueil, etc.). Elle n'éprouve pas la nécessité de s'engager dans l'élaboration de critères qualitatifs pour diverses raisons : il y a trois fois plus de demandes que de possibilités d'hébergement, ce qui constitue, selon elle, une mesure de la qualité du service rendu ; le Conseil international s'assure du respect des missions d'accueil telles qu'elles ont été définies ; l'évaluation de la production scientifique des résidents – qui fournissent un rapport d'activité – relève des institutions invitantes et non de la résidence. Il n'empêche que la Maison Suger aurait tout intérêt à pouvoir mesurer la part effective qu'elle prend à la facilitation des activités de recherche de ses hôtes, ne serait-ce que pour gagner en visibilité.

6 • Une communication à améliorer pour gagner en visibilité

Même si la Maison Suger a élaboré des outils de communication performants – un site Web ainsi qu'une brochure – elle manque encore de visibilité, ce qui pourrait être dommageable à la FMSH elle-même, au moment où se pose la question de sa localisation future. En effet, la Maison Suger, par sa situation centrale dans la capitale et compte tenu des missions d'accueil et d'activités scientifiques qui sont les siennes, est en relation avec de nombreuses institutions et établissements d'enseignement supérieur et de recherche. De la sorte, elle participe efficacement au maillage des activités en SHS, ce qui, pour la Maison Suger comme pour la FMSH, constitue un atout stratégique qu'elles doivent mieux faire connaître à leurs différents partenaires nationaux et internationaux, ainsi qu'aux collectivités territoriales et à la ville de Paris en particulier, dans la mesure où cette résidence exceptionnelle contribue activement à faire de Paris un carrefour européen de la société de la connaissance.

VI – L'Institut d'études avancées-Paris

1 • "Un carrefour disciplinaire et international" en construction

L'Institut d'études avancées-Paris (IEA) a été récemment créé (19 novembre 2007) dans le cadre du RFIEA par la FMSH (institution "porteuse"), en partenariat avec l'EHESS et l'ENS Ulm qui ont des réseaux scientifiques qui s'étendent au monde entier. L'IEA, localisé à la Maison Suger, bénéficie de ses services. De façon tout à fait explicite, l'IEA-Paris entend être compétitif avec des institutions comparables en Europe (Essen, Berlin).

À l'IEA, les programmes de recherche collectifs et les invitations de chercheurs sont caractérisés par la transversalité des disciplines (épistémologie, anthropologie, histoire de la santé, des religions, histoire urbaine et analyse des métropoles contemporaines, etc.) et par la pluralité des nations (États-Unis, Canada, Brésil, Australie, Japon, Russie, Allemagne). Sont fortement encouragés les séminaires animés par un chercheur référent. Pour 2008-2009, 6 programmes collectifs ont été retenus pour lesquels 17 chercheurs ont été invités. La sélection des programmes et des invités est faite par les instances de gouvernance de l'IEA (Directoire, Comité de pilotage scientifique, Conseil scientifique international) après avis, pour les candidatures à résidence, d'experts externes.

2 • Une coopération scientifique ouverte, mais difficile à instaurer

Jusqu'à présent et en l'absence de projet d'ensemble élaboré par les trois institutions cofondatrices, la coopération scientifique qui est ouverte à des projets présentés par des types divers de partenaires (entreprises, collectivités territoriales, institutions de recherche, etc.) évolue au coup par coup. Ainsi, a été signée en 2008 une convention avec EDF "au titre du développement d'un programme scientifique dans le domaine des sciences cognitives". Un des objectifs recherchés par l'institut auprès de ses partenaires est en effet de parvenir à financer 100 mois d'invitation de chercheurs étrangers par an, ce qui correspond à la moyenne standard dans les institutions européennes de même type.

En l'état actuel et en dépit des ambitions formulées dans la convention tripartite liant la FMSH, l'EHESS et l'ENS, la coopération entre ces institutions reste faible et concerne plus la procédure de sélection des candidats que l'activité scientifique proprement dite, qui ne diffère guère, dans ses programmes, de celle menée à la FMSH.

Il en résulte, pour l'IEA, une faiblesse de coopération, en particulier dans la mise en œuvre des programmes collectifs. Par ailleurs, on observe un manque surprenant de partenariats avec les universités. En outre, l'IEA est fragilisé par l'absence de relations constructives avec la région Île-de-France et la ville de Paris qui, de son côté, pourrait promouvoir un nouvel IEA. L'autonomie qui pendant des décennies a fait la force de la FMSH risque, si l'IEA se trouvait isolé, de devenir une faiblesse. D'où la nécessité d'engager au plus vite une réflexion concertée avec toutes les parties concernées, afin que l'IEA-Paris assure pleinement et à la satisfaction de tous l'ensemble des missions attendues.

VII – La politique documentaire

1 • Un budget contraint

La bibliothèque est le plus ancien des services communs de la fondation puisqu'elle a été créée en même temps qu'elle grâce à une donation de 5 millions de dollars de la fondation FORD. Elle a pu ainsi constituer un patrimoine documentaire important, ancré dans la politique de valorisation de l'établissement. 41 agents y sont affectés et participent activement au développement des ressources électroniques propres et en réseau, en privilégiant la perspective et les besoins des lecteurs.

La bibliothèque rassemble aujourd'hui 202 393 monographies (avec un accroissement annuel de plus de 3 000 titres), 1 634 titres vivants de revues, 42 000 microfiches et 4 400 titres électroniques.

Le budget consacré au fonctionnement de la bibliothèque est quasiment exclusivement alimenté par le contrat quadriennal (465 000 euros). Les acquisitions représentent l'essentiel des dépenses (341 626 euros dont 240 000 pour les périodiques). Les dons participent largement à l'accroissement des collections (ils représentent – avec les échanges – près de 50 % des entrées de monographies). L'accroissement du coût des abonnements électroniques obère l'équilibre budgétaire de la bibliothèque. Il est de ce point de vue nécessaire de mieux définir la politique d'abonnements électroniques et surtout d'amplifier la mutualisation avec les autres bibliothèques de SHS.

D'autre part, la bibliothèque est confrontée sur le site actuel à des problèmes de capacité de stockage et de sécurité. La mauvaise situation des magasins (situés en dessous du restaurant, ce qui occasionne une dizaine de dégâts par an, notamment des fuites d'eau) est difficilement réversible même après les interventions structurelles sur l'immeuble qui sont envisagées dans les prochaines années.

Afin de rationaliser le programme d'acquisition et de permettre une actualisation du fonds documentaire tout en évitant les à-coups liés à une certaine volatilité des programmes (arrêt par exemple de l'actualisation du fonds relatif à la psychologie cognitive avec l'abandon du programme), la FMSH vient de mettre en place, en 2009, un Comité scientifique. Son rôle est d'orienter les choix en matière d'acquisition et de veiller à la cohérence de la politique documentaire. Il doit être conforté.

2 • Un partenariat en voie d'élargissement

La bibliothèque de la FMSH fonctionne depuis l'origine en forte symbiose avec l'EHESS au point que l'Inspection générale des bibliothèques dans son rapport de mars 2009 relatif à "la future bibliothèque du Campus Condorcet" écrit que "l'état actuel des fonds de l'EHESS ne se comprend pas sans l'existence d'une relation forte avec la FMSH, et réciproquement les collections de la bibliothèque de la FMSH se sont constituées en tenant compte des fonds documentaires de l'EHESS". Cette symbiose revêt plusieurs aspects. Même si elle tend à diminuer, une fraction importante du lectorat est originaire de l'EHESS que ce soit au niveau des enseignants-chercheurs, des chercheurs ou des étudiants (le rapport 2008 mentionne que 44 % des lecteurs actifs et 80 % des étudiants viennent de l'EHESS). De ce fait, elle a eu tendance à fonctionner sur le modèle d'une bibliothèque de recherche avec une amplitude d'ouverture limitée. Par ailleurs, la mise en relation d'une partie des fonds documentaires de l'EHESS avec la bibliothèque de la fondation à travers la création du réseau Babylone s'est consolidée avec la participation de nouveaux centres de documentation de l'EHESS. Enfin, la pratique de dons venant de personnels de l'EHESS demeure vivace.

Le Comité international d'évaluation scientifique de la FMSH s'inquiétait déjà en 2006 de ce manque d'ouverture sur d'autres partenaires et pointait la réputation qu'elle s'était acquise auprès des étudiants parisiens d'une bibliothèque fermée, réservée à une minorité de *happy few*. Sur cette base, la fondation s'est engagée dans une politique d'ouverture à d'autres publics. Cette orientation a été facilitée par sa participation au SUDOC. Elle s'est traduite par un élargissement des horaires d'ouverture qui sont passés à 50 heures hebdomadaires, ce qui reste loin des horaires des BU. Elle s'est traduite aussi par une extension des publics susceptibles d'être accueillis : depuis 2007 la bibliothèque est ouverte à l'ensemble des doctorants de la région parisienne et, en 2009, elle s'est ouverte aux étudiants de master 2. Cette ouverture s'est accompagnée d'une priorité nouvelle donnée aux services en ligne et au multimédia.

Cette ouverture à un lectorat nouveau s'est accompagnée aussi du renforcement des collaborations avec les services de documentation d'établissements voisins comme l'Université Paris Descartes-Paris 5 ou la Fondation nationale des sciences politiques.

3 • Une incertitude liée au projet Condorcet

Le déplacement de l'EHESS à Aubervilliers dans le cadre du campus Condorcet pose la question de la localisation de la bibliothèque de la fondation qui est un outil fondamental pour ses enseignants-chercheurs et ses étudiants. La direction de l'EHESS, et au-delà les porteurs du projet Condorcet, souhaitent que la bibliothèque de la fondation soit localisée sur le site d'Aubervilliers pour lui donner une visibilité forte en matière documentaire. La FMSH est actuellement sur une base différente. Non partie prenante du projet de campus Condorcet, elle envisage une bilocalisation mais défend l'idée qu'à l'issue des opérations de désamiantage l'essentiel des activités de la fondation devraient être rapatriées sur le site actuel. Il en résulte une incertitude qui est ressentie par les personnels et qui n'est pas de nature à permettre de définir une stratégie durable de gestion et de valorisation de son propre patrimoine bibliographique.

La stratégie en matière de valorisation



À côté de ses activités de recherche propres et en articulation avec elles, la FMSH assure le rôle d'un centre d'appui à la recherche à travers des services tels que la bibliothèque, le service des Éditions, FMSH Diffusion (CID) et les Archives audiovisuelles de la recherche (AAR).

Le poids de ces activités est dominant en termes budgétaires et d'utilisation de ressources humaines. Le contrat 2006-2009 insistait sur la nécessité de leur rationalisation afin d'améliorer leur efficacité.

I – La politique éditoriale

Elle s'articule autour du service des Éditions de la fondation et de celui de la diffusion (CID).

1 • Une politique d'édition de qualité mais coûteuse

Avec un millier d'œuvres dans son catalogue, cinq revues publiées sous le label de la FMSH, 21 collections qui couvrent divers programmes et une quarantaine de publications par an, le service d'Éditions a un poids très important dans la stratégie de l'établissement en matière de valorisation. La FMSH a, depuis de longues années, une politique éditoriale très solide et exigeante, propre ou en association. La fondation publie en effet pour le compte d'autres institutions – en particulier le ministère de la Culture ou le CNRS – des revues très appréciées comme la *Carte archéologique de la Gaule* ou les publications *Ethnologie de la France*. Si l'équilibre financier (incluant les rémunérations) est assuré pour ces publications destinées à des prestataires externes grâce à un subventionnement spécifique, les activités concernant les publications propres font apparaître un déséquilibre fort entre le produit des ventes et le coût du service. Le bilan économique de l'année 2008 s'établit comme suit : la dotation du quadriennal a été de 230 000 € et le produit des ventes 126 583 €, pour des dépenses de 910 243 €, dont 589 628 en coûts en personnels¹. 14 agents sont affectés au service des Éditions.

La priorité donnée à l'excellence scientifique, label de qualité qui a fait la réputation des Éditions de la FMSH, prévaut de fait sur les soucis d'équilibre budgétaire. C'est ainsi que la politique de prix ne déroge pas aux conditions tarifaires du marché des publications scientifiques, avec un prix moyen de 20 à 30 € TTC.

La politique éditoriale est décidée par l'administrateur et les chercheurs chargés des différents services. L'enveloppe annuelle est négociée directement avec l'administrateur.

Si cette situation déficitaire est un mal presque universel dans les éditions des grands établissements en SHS, il n'en demeure pas moins nécessaire de prendre les mesures propres à en réduire la portée, comme par exemple rechercher des financements complémentaires de type public ou privé, progresser vers une combinaison entre édition numérique et édition papier et opérer une réduction des coûts des œuvres imprimées. À ce dernier égard, les Orientations stratégiques pour le quadriennal 2010-2013 prescrivent clairement qu'il faut "abaisser substantiellement les coûts"². Soucieuses de qualité, les Éditions de la FMSH réalisent un travail complexe et important de préparation de la copie soumise à une triple expertise (scientifique, éditoriale et technique) réalisée par un comité de lecture chargé de la sélection des manuscrits, de déterminer le programme des publications et leur dimension marketing : (type de diffusion, tirage et prix), de fixer les clauses des contrats éditoriaux (auteurs, traducteurs et coéditeurs), et de gérer les relations avec les auteurs et les traducteurs. Cette étape de "préresse", en amont de la production "papier", est de loin la plus onéreuse en termes de budget, le pourcentage des frais hors impression correspondant à près des deux tiers des dépenses de production (58-64 %)³. Dans d'autres établissements et institutions de recherche, cette tâche si onéreuse est de la responsabilité presque exclusive des auteurs ou des coordinateurs des ouvrages, qui doivent avoir une information claire de leurs tâches (mise aux normes des textes, tableaux et illustrations, traductions etc.) avant de soumettre le manuscrit à une expertise finale, à la fois scientifique, éditoriale et technique, réalisée sous le système du *peer review*. La question du maintien de cette étape, ou du moins de son partage avec les auteurs, se trouve posée afin d'épargner des ressources économiques au bénéfice d'autres projets éditoriaux.

¹ FMSH, *Contrat quadriennal 2006-2009. Présentation à l'AERES*, Paris, 10 juin 2009, p. 24. Le Contrat quadriennal encourage la diffusion d'ouvrages à travers le CID, mais pas les éditions.

² *Orientations stratégiques pour le quadriennal 2010-2013*, p. 14.

³ *Compte rendu d'exécution du contrat quadriennal 2006-2009*, tableau 2, p. 64. Il faut ajouter que la mise en page et l'impression sont faites très fréquemment hors de l'institution.

La fondation s'est engagée dès ce contrat dans la recherche d'un nouvel équilibre entre édition numérique et édition papier. S'il est trop tôt pour en tirer des conclusions, cette voie doit être poursuivie. L'intensification du développement des éditions numériques et sa promotion au travers du programme Google figurent explicitement dans le projet 2010-2013 de l'établissement et sont à encourager au-delà même des perspectives avancées.

On doit noter enfin que les revues attachées aux Éditions de la FMSH, gérées selon les standards internationaux, ont une présence plutôt discrète dans les index internationaux de citation scientifique, comme l'*European Reference Index for the Humanities* (ERIH) de l'*European Science Foundation* (ESF¹), le *Social Sciences Citation Index et Arts & Humanities Citation Index de Thomson Reuters*²: *Awal, Langage et société* (ERIH, groupe C), *Techniques et cultures* (ERIH, groupe C), *Terrain* (ERIH, groupe C).

L'ensemble de ces éléments plaide pour la définition par l'établissement d'une politique éditoriale plus claire en termes de moyens et d'objectifs et un renforcement de la transparence dans la prise de décision.

La situation du service d'Éditions de la FMSH traduit d'une façon générale la nécessité d'une réflexion plus globale sur l'édition en SHS, très dispersée, peu mutualisée (on peut noter à ce propos que l'EHESS et la FMSH, malgré leurs liens, ont des services éditoriaux séparés), et dans une situation économique difficile.

2 • La diffusion : une ouverture prometteuse

La diffusion est le point fort de la politique éditoriale de la FMSH. Elle a réussi à résister à la concurrence d'autres groupements d'éditions en mettant sur pied une structure multiservice, très souple, associant une trentaine d'éditeurs universitaires, dirigée vers des clients diversifiés (le CID, créé en 1981 pour la distribution en librairie) et en se positionnant comme un diffuseur multicanal avec une commercialisation directe sur Internet. Pour accroître sa visibilité, le CID a changé de nom commercial au profit de FMSH-Diffusion.

Cette stratégie a conduit à une certaine restauration des comptes. Le CID bénéficie d'un apport annuel de la FMSH au titre de la rémunération de ses personnels d'environ 550 000 € qui complémente les ressources obtenues des ventes et prestations de service (978 320 €) et la dotation quadriennale (80 000 €). La situation n'en demeure pas moins tendue. La fondation met 14 agents à disposition de ce service.

Cette politique s'est traduite par une augmentation du nombre d'éditeurs universitaires intégrés dans la démarche (34 en 2008 contre 23 en début de période), par une extension de la commercialisation à des productions numérisées et multimédia, par une politique permettant de traiter de façon spécifique les nouveautés éditoriales (Accord de distribution avec AFPUD/SODIS) et les ouvrages à faible rotation (par le Service du livre universitaire), par le développement de la vente on-line dans le cadre du Comptoir des presses d'universités. La progression des ventes en ligne est encourageante.

Ce dynamisme dans la gestion de la diffusion est à amplifier.

II – Les Archives audiovisuelles de la recherche (AAR) : un exemple de transfert réussi

Les AAR sont un bon exemple de la mise en valeur du patrimoine culturel de la FMSH par l'emploi systématique des nouvelles technologies numériques à partir de l'activité de l'Équipe sémiotique cognitive et nouveaux médias (ESCoM). Cette équipe de recherche, créée en 1991, démarre en 1995 avec un projet européen pour la création d'une bibliothèque numérique. En 2001, avec l'appui de l'INA, elle met en place un portail pour la diffusion des connaissances scientifiques et culturelles sur l'audiovisuel qui fut le prototype des AAR, chantier principal d'application des travaux de R&D de l'ESCoM. Entre 2002-2005, l'ESCoM commence à constituer un patrimoine scientifique des établissements de recherche et d'enseignement supérieur de Paris - Île-de-France avec des entretiens, colloques, conférences ou séminaires. Les AAR sont donc le produit de l'activité de cette équipe. Leur objectif est la constitution, la diffusion et l'exploitation du patrimoine public des connaissances produites par les SHS sous forme d'enregistrements vidéos, de cours, séminaires, entretiens, etc. au bénéfice de la recherche, de l'éducation et de l'apprentissage. Au cours de ces années du contrat, les AAR se sont imposées comme un acteur majeur en France dans ce domaine.

¹ <http://www.esf.org/research-areas/humanities/research-infrastructures-including-erih/erih-initial-lists.html>

² <http://www.thomsonscientific.com/cgi-bin/jrnlst/jloptions.cgi?PC=J>

<http://science.thomsonreuters.com/cgi-bin/jrnlst/jlresults.cgi?PC=H>

Cette activité profite de la souplesse de gestion propre à la fondation : le budget est alimenté par la fondation à hauteur de 160 000 euros correspondant en particulier à l'affectation de 3 personnels, par le quadriennal à hauteur de 60 000 euros et à hauteur de 215 000 euros par des contrats de recherche. Des personnels en CDD à temps partiel sont recrutés par l'ESCoM en fonction des besoins. Cette souplesse permet une grande réactivité en laissant une grande autonomie à la direction de l'ESCoM dans le recrutement des personnels et dans la conclusion des contrats. Mais cette activité novatrice peut souffrir à terme de ce manque d'intégration à la stratégie de la fondation.

Les AAR ont très certainement un avenir dans la promotion et valorisation des savoirs et savoir-faire pour la communication en SHS. La flexibilité de leur production est un atout ainsi que leur portail Internet très performant. En revanche, l'instabilité de l'équipe, la fragilité de l'appui de l'administration, l'étroitesse de leurs ressources financières sont des éléments de faiblesse. Une politique commerciale, y compris de vente, le recours au mécénat pourraient leur permettre de desserrer les contraintes. Leur développement passe aussi par une intensification des partenariats avec les autres institutions universitaires.

Le gouvernement et la gestion



I – La gouvernance

Plusieurs structures participent à l'administration de la FMSH. En tout premier lieu, le Conseil d'administration qui comprend :

- 8 membres de droit – dont l'administrateur – qui sont des institutionnels ;
- 9 membres correspondant aux fondateurs cooptés par les membres en activité du CA ;
- 2 présidents des universités franciliennes et 6 représentants d'institutions scientifiques ou universitaires régionales ;
- 2 représentants du personnel de la fondation élus (avec voix consultative).

Il se réunit tous les six mois. Il désigne un bureau de 5 membres.

La Commission des finances issue du CA se réunit tous les six mois.

La Commission scientifique du CA comprend les représentants des tutelles des centres de recherche installés au sein de la FMSH et 3 membres élus du CA.

À ce dispositif s'ajoute un Conseil des directeurs, présidé par l'administrateur et constitué de 15 directeurs des unités implantées dans la fondation choisis par le CA et des directeurs des services communs. Ce conseil traite des problèmes de gestion communs à l'ensemble des unités mais est aussi amené à donner son avis sur la politique générale de la FMSH.

Enfin un comité international, composé de 10 personnalités scientifiques, dont au moins 5 étrangères, est élu par le CA sur rapport de l'administrateur. Il se réunit annuellement et est chargé de l'évaluation scientifique des activités de la FMSH.

L'administrateur est nommé par le ministre sur proposition du CA, après avis du Conseil des directeurs, parmi les directeurs ou chercheurs des centres installés au sein de la FMSH.

Pour rapprocher la structuration de la FMSH de celle des institutions universitaires, une modification des statuts a été adoptée et est en cours de validation. Les principales modifications consistent en la création d'un Conseil scientifique et la représentation avec voix délibérative de 2 membres du personnel élus.

La commission scientifique de ce fait est supprimée ainsi que le comité international d'évaluation. Cette évolution doit permettre de renforcer la capacité d'expertise, d'orientation et d'évaluation de la politique scientifique de la FMSH.

La composition actuelle du CA traduit une double volonté, celle d'inclure des personnalités du monde économique puisque 3 représentants y siègent depuis 3 ans, celle aussi de coopérer avec les MSH de province qui ont 2 représentants. En revanche, au moment de la visite, les 2 sièges réservés aux universités de Paris et Île-de-France étaient vacants, ce qui est regrettable dans le contexte très évolutif du paysage universitaire francilien mais semble imputable aux aléas du calendrier.

L'administrateur est assisté par deux adjoints chargés de questions transversales et d'une direction scientifique de 10 membres. Les responsables scientifiques sont choisis par l'administrateur. Ils sont des personnels du CNRS ou de l'enseignement supérieur mis à disposition à temps partiel par leur administration.

Même si beaucoup d'instances réglementaires sont mises en place, le statut et la petite taille de la structure permettent un fonctionnement souvent non formalisé avec un positionnement fort de l'administrateur de la fondation et le recours fréquent à la cooptation.

Le secrétaire général de la FMSH est en même temps un directeur d'étude de l'EHESS. Il considère d'ailleurs que "ce n'est pas une situation confortable", les tâches administratives de la FMSH l'accaparant trop. Les imprécisions de l'organigramme (deux organigrammes différents ont été fournis) rendent sa position délicate par rapport à certains services (service informatique par exemple).

II – Le système d'information

Le service informatique est rattaché administrativement à la direction de la diffusion. Le responsable de ce service est en poste depuis 2006, il a pris ses fonctions en même temps que l'administrateur de la FMSH. Le service compte 11 personnes dont 2 mises à disposition de l'ESCoM. Le budget est négocié chaque année avec l'administrateur en fonction des ressources disponibles.

Cinq grandes missions ont été assignées au service :

- devenir une centrale d'achat informatique ;
- assurer une assistance aux installations ;
- maintenir et développer les infrastructures ;
- gérer le système d'information de la FMSH et des sites hébergés ;
- venir en appui à la recherche et à la diffusion par l'étude, la gestion du projet, la mise en production et le suivi et assurer conseil et assistance aux partenaires.

L'hébergement de 40 sites Web est géré par le service qui y consacre trois administrateurs de réseau, sous l'autorité de l'administrateur de la FMSH. Une charte a été revue et signée en 2007 avec les responsables de sites hébergés.

L'administrateur de la FMSH est le maître d'ouvrage des systèmes informatiques. Le responsable du service met en œuvre les objectifs qui lui ont été assignés. Il n'y a pas d'instance de concertation ou d'information au niveau FMSH : l'administrateur de la FMSH est la seule personne référence.

Même si les services numériques offerts sont encore limités, il apparaît que les missions assignées au service par l'administration sont bien assimilées et que la compétence technique et professionnelle du service est réelle.

III – La gestion des ressources humaines

1 • Une gestion au fil de l'eau

La fondation dispose de 136 emplois inscrits à la loi de Finances, entièrement dédiés à des fonctions techniques et administratives. Ils se décomposent de la façon suivante : 5 IGR, 48 IGE, 12 ASI, 33 techniciens, 38 ADT.

Au 31 décembre 2008, les effectifs de la FMSH étaient de 154 personnes dont 88 fonctionnaires, 42 CDI et 24 CDD rémunérés sur le budget général de la fondation. 7 emplois sont vacants à cette date. Il est à noter que selon les documents consultés les chiffres varient. À ces personnels il convient d'ajouter des contractuels rémunérés sur ressources affectés dont le nombre est variable (42 au moment de la visite). La fondation ne dispose pas d'emplois d'enseignants-chercheurs. Néanmoins, 19 chercheurs ou enseignants-chercheurs sont mis à disposition par d'autres institutions à temps partiel pour assurer les fonctions de direction scientifique. Il convient de noter l'importance du nombre d'emplois de fonctionnaires vacants. Cet écart permet certainement de donner de la souplesse en termes de gestion mais peut un jour être considéré comme une faiblesse.

Le chef du service du personnel joue le rôle de DRH.

Le secrétaire général veille au respect des règles de gestion privée et de gestion publique puisque cohabitent des fonctionnaires, des contractuels sur emplois publics ou sur ressources propres.

La commission paritaire d'établissement existe : elle fonctionne sous forme de CPE ou de CTP selon les catégories concernées. La fondation est aussi dotée d'un CHSCT.

La fondation reçoit de l'État une subvention annuelle qui est utilisée pour rémunérer les personnels mais le service du personnel qui gère le budget relatif aux personnels n'est pas en mesure de dire ce que la subvention accordée par le ministère recouvre, et encore moins de connaître l'évolution de la masse salariale à moyen terme. L'absence de dialogue à ce sujet avec l'État est surprenante et même inquiétante. Une telle situation prévient toute réactivité en cas de modification des dispositions réglementaires et empêche la fondation d'avoir la connaissance de ses marges de manœuvre, par exemple en matière de recrutement de contrats d'aide à l'emploi.

Cette gestion conduit à une anticipation limitée des besoins : les personnels contractuels en CDD, par exemple, peuvent être reconduits en CDI sans analyse prévisionnelle.

Il n'y a pas de commission de recrutement des contractuels. Les contrats de travail sont signés par l'administrateur.

2 • Une gestion uniforme

La fondation applique la grille ITRF à tous les personnels estimant qu'ils sont sur le même lieu de travail et qu'ils effectuent le même type de travail. Les conséquences administratives et financières de cette décision n'ont pas été évaluées dans le long terme.

Les contractuels sont invités à passer les concours administratifs. Ils ont les mêmes avantages que les titulaires en termes de gestion administrative, financière et de formation.

Le régime indemnitaire des personnels a longtemps été uniforme, le taux servi en matière de PPR étant au taux plafond. Une modulation modérée a été engagée récemment sur la base de la performance. L'essentiel du différentiel entre les agents provient de la politique de promotion des personnels. L'attribution des primes informatiques est décidée par l'administrateur.

3 • Une gestion prévisionnelle balbutiante

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences n'est pas mise en œuvre même si, occasionnellement, il y a un début de réflexion sur la nécessité ou non de reconfigurer les emplois. La cartographie des emplois de la FMSH a été réalisée dans certains services et doit être poursuivie. Il apparaît cependant que beaucoup de documents ont été élaborés récemment en vue de la visite de l'AERES.

De façon générale, les fiches de poste existent ou sont en cours de finalisation, les entretiens d'évaluation sont couplés avec les entretiens sur la formation.

En matière de formation, il ne semble pas y avoir de plan de formation pluriannuel associé à un cadrage budgétaire : toutes les demandes sont satisfaites. La dépense est passée de 1,8 % en 2007 à 3 % en 2008 de la masse salariale.

Les départs à la retraite ont fait l'objet pour la visite de l'AERES d'une fiche faisant apparaître la répartition par fourchette d'âge. Le créneau 50-70 ans apparaît cependant trop large pour permettre une véritable analyse. Le nombre de personnels susceptibles de prendre leur retraite au cours des prochaines années est considérable et mériterait de faire l'objet d'un examen très attentif en relation avec les orientations stratégiques à venir.

Il y a rarement des demandes de mutation même si, depuis l'annonce d'une délocalisation possible, quelques personnels (4 ou 5) envisagent de muter.

Les représentants des personnels au CA qui ont été rencontrés sont satisfaits de l'information donnée dans les diverses instances de la FMSH. Ils ont souligné que la petite taille de la structure facilitait la communication.

La principale inquiétude, très fortement ressentie, porte sur l'avenir de la FMSH au regard de sa localisation. La question du déménagement, provisoire ou non, a été largement évoquée par les personnels et, au-delà, celle de l'avenir de l'institution elle-même.

IV – La politique patrimoniale

Le service intérieur est composé de 18 personnes, 12 personnels techniques, 5 administratifs et 1 personnel de direction. Il a un budget de 3,6 M€. Le service assure, tel un syndic, la gestion de l'immobilier et la maîtrise d'ouvrage des travaux de sécurité habituels. La maintenance et le gardiennage sont totalement externalisés.

L'opération de désamiantage du bâtiment Raspail a donné lieu à plusieurs projets successifs. L'attribution à l'EPCJ de Jussieu, chargé de la maîtrise d'ouvrage par convention, pose un problème juridique qui risque de retarder le démarrage du chantier.

La fondation devra être habilitée à faire les travaux du propriétaire État. Les nouvelles procédures mises en place sur le schéma immobilier de l'État, avec la gestion de France-Domaine, ne semblent pas connues des services.

Le seul indicateur de gestion du patrimoine immobilier est un tableau récapitulatif des taux d'occupation des salles banalisées. Il apparaît que ce tableau a été confectionné pour mieux apprécier la part respective d'occupation des locaux de la FMSH et de l'EHESS.

Des indicateurs de gestion interne sur les fluides, l'énergie ont été réalisés.

La FMSH occupe 61 % des surfaces du bâtiment Raspail. L'hébergement des centres de recherche représente la moitié des surfaces FMSH. Les charges sont partagées à part égale avec l'EHESS, sauf 18 % qui sont refacturés aux centres de recherche, ou prélevés à la source pour les centres subventionnés. Cette disposition est prévue dans les conventions de gestion.

Une cafétéria de 45 places assises est gérée par 4 agents. Elle a été conçue comme lieu de rencontre des chercheurs, comme lieu de travail de ceux qui n'ont pas de bureau boulevard Raspail.

Un restaurant d'administration existe. Il est cogéré financièrement par la FMSH, le CNRS et l'EHESS. En plus d'une subvention spécifique accordée par le rectorat, les trois institutions participent au financement à la hauteur du nombre de rationnaires (350 à 400 au total).

Le coût d'exploitation de la Maison SUGER est de 607 000 euros par an. L'organisation logistique apparaît bien maîtrisée. La gestion de la Maison Suger est assurée par trois personnes (2 administratifs FMSH et une personne recrutée sur ressources programmes).

V – La politique financière

1 • Une vision plus technique que politique

Le statut particulier de la fondation confère au budget des aspects spécifiques.

Les activités de la fondation sont traitées de deux manières : soit dans le cadre du budget général pour les activités de services et le fonctionnement général de la fondation, soit dans le cadre de ressources affectées pour les opérations scientifiques.

Le budget général est non limitatif. Il est construit à partir d'une lettre de cadrage technique, adressée par le chef du service budget à chaque responsable de centre. Cette lettre ne s'appuie pas sur des orientations politiques explicitées. Elle demande à chaque chef de centre ses prévisions en dépenses – avec un classement des demandes d'équipement – et en recettes. Le projet de budget est alors finalisé par la commission des finances du CA, avant d'être voté par le CA. On doit noter que le budget 2009 n'a pas été voté par le CA. Il a été validé par la seule commission des finances. Si le souci de faire entrer les dépenses dans le cadre des ressources attendues n'apparaît pas explicitement, il existe un véritable suivi de l'exécution des dépenses par centre d'activités par le service Budget.

Les ressources affectées représentent l'ensemble des activités liées à la recherche (subventions liées à la recherche y compris celles provenant du contrat quadriennal, contrats de recherche). Il existe donc un nombre important de lignes, chacune de celles-ci étant gérée par le responsable scientifique. Ces ressources affectées sont hors budget général. Le CA en prend simplement connaissance sous forme de tableau récapitulatif avec le compte de résultat de l'établissement. Pour les programmes scientifiques, l'administrateur établit une enveloppe budgétaire de dépenses qui n'est pas votée au CA. Les responsables de programmes sont informés au sein du Conseil scientifique, l'administrateur ordonnant lui-même les dépenses des projets. Il n'y a pas de centre analytique et pas de suivi comptable informatisé des programmes scientifiques.

Si une telle organisation vise à responsabiliser chaque responsable de centre, elle conduit à un émiettement qui ne permet pas d'avoir une vision globale de l'établissement et qui limite les marges de manœuvre de l'institution. Il est dommage en particulier que les objectifs du contrat quadriennal ne servent pas d'appui à la présentation des opérations budgétaires. La coopération entre le service du budget et le service comptabilité mériterait d'être soutenue par la présence d'un cadre ayant une vision globale.

2 • Une situation financière fragile

Depuis plusieurs années, le résultat d'exploitation de la fondation est négatif (530 000 euros en 2008). Les produits financiers de la fondation, bien que conséquents (406 422 euros hors produits afférents aux fonds dédiés), permettent seulement de limiter à 139 448 euros le résultat global négatif.

Il convient de noter à ce propos le professionnalisme de la fondation dans le domaine de la gestion financière. C'est ainsi que les fonds dédiés fléchés "travaux de sécurité" ont apporté 4,3 millions d'euros au titre des intérêts qui viennent ainsi augmenter le montant total des fonds dédiés. L'essentiel des ressources de la fondation provient de subventions publiques dédiées tant à ses activités de service qu'à ses activités scientifiques. Le MESR, le MAEE, le ministère de la Culture, le CNRS sont les principaux contributeurs.

En ce qui concerne le budget général, les subventions représentent 66,4 % des recettes prévisionnelles en 2009. Les ventes représentent 21,5 % des recettes prévisionnelles (60 % de celles-ci proviennent de la vente d'ouvrages ; 34 % proviennent des redevances versées par les centres hébergés et par les pensionnaires de la maison Suger). Le reste des recettes prévisionnelles provient des produits financiers, d'autres produits de gestion et de reprises sur provisions.

En ce qui concerne les ressources affectées qui alimentent les programmes scientifiques et la recherche contractuelle, les notifications annuelles au niveau de 2 895 861 euros en 2008 sont quasi stables. Elles étaient de 3 076 484 euros en 2008 et de 2 977 122 euros en 2007. Les subventions représentent 51,5 % de leur total.

La diminution ces dernières années des subventions publiques, en particulier du MAEE, pèse sur l'équilibre de certaines opérations. Cette évolution a conduit la fondation à rechercher des financements de substitution en particulier auprès d'institutions étrangères, avec un certain succès. Les contrats de l'ANR ou les contrats européens, aux montants variables selon les années, demeurent limités (165 755 euros de contrats ANR en 2006 ; 38 7119 euros en 2007 ; 93 163 euros en 2008. En ce qui concerne les contrats européens, les chiffres sont les suivants : 476 804 euros en 2006 ; 386 498 en 2007 ; 65 000 en 2008). Le montant des contrats issus du secteur privé, malgré certaines réussites et une augmentation au cours de la dernière année, demeure aussi limité. En tout état de cause, s'ils participent à l'activité de la fondation, ils n'influent pas sur l'équilibre. La solution de long terme serait certainement de trouver, dans la logique des fondations, des financements libres en particulier grâce au mécénat. Si la fondation a engagé des actions en ce sens, il importe qu'elle mène une action plus volontariste et durable. Elle indique en avoir l'intention dans les années à venir. C'est un point essentiel pour son équilibre.

VI – La communication

La cellule de communication, créée au début 2006, est chargée, en relation directe avec l'administrateur, de renforcer cette ouverture de la FMSH vers le monde qui est la philosophie de la fondation. Elle vise d'abord à affirmer l'identité de la fondation et à consolider le sentiment d'appartenance. Le nouveau logo, la charte graphique vont dans ce sens. On doit noter qu'il existe un réel sentiment d'appartenance à la fondation, que ce soit en interne ou de la part des "externes". Ce sentiment d'appartenance concerne aussi bien l'institution que le lieu même d'implantation de la fondation. Nœud de réseaux multiples, la fondation a besoin de maintenir des liens directs avec ses partenaires et d'étendre ses réseaux. C'est pourquoi la cellule a concentré ses efforts sur la consolidation des outils de communication numérique, notamment la page Web de l'institution, la diffusion d'une lettre trimestrielle, un agenda mensuel numérique, des Cafés des sciences ouverts au grand public. L'équipe, réduite, a en définitive un rôle assez efficace. Si le développement de la communication externe a été une priorité, la communication interne est encore en développement. De fait, la remontée des informations est insuffisante ; le système de collecte et de traitement des données est peu performant.

VII – L'évaluation

Le Comité international d'évaluation de la FMSH soulignait, en 2006, la nécessité pour la fondation de mettre en place "des indicateurs dignes de ce nom" et de développer en son sein une véritable culture de l'évaluation. Si des inflexions peuvent être repérées, comme l'élaboration d'un rapport d'activité annuel, l'évaluation reste embryonnaire. Pour apprécier le résultat d'une activité, elle se contente trop souvent de la satisfaction des acteurs. Elle n'a pas construit d'indicateurs de performance. Elle se contente d'indicateurs d'activité, sans que ceux-ci soient calculés de façon homogène, d'où une imprécision fréquente sur les données fournies.

Si l'application pure et simple des indicateurs généralement retenus ne saurait correspondre à la nature des activités de la fondation, il n'en demeure pas moins qu'elle doit faire un effort pour renseigner quelques indicateurs spécifiques. Les résultats des activités d'incubation de la fondation sont visibles dans le moyen-long terme. On pourrait envisager par exemple un suivi dans le temps des productions des chercheurs qu'elle a hébergés ou un suivi institutionnel du devenir des projets qu'elle soutient.

Les relations extérieures



I – La gestion pour le compte de tiers de structures universitaires

La FMSH, du fait de sa souplesse de gestion, s'est vu confier la gestion d'un ensemble de structures qui reçoivent un financement identifié.

Cette situation pose la question de leur évaluation, en particulier scientifique, celle-ci étant susceptible de fonder la pérennité de leur financement. La fondation n'intervient en rien dans leur problématique de développement mais gère leurs dispositifs.

On peut repérer aujourd'hui trois structures dans ce cas :

1 • Le Centre d'information et de recherche sur l'Allemagne contemporaine (CIRAC)

Cette association, créée en 1983 à l'initiative du président de la République, reçoit, par le biais de la FMSH, un PPF qui permet de le financer. Le CIRAC, qui a son implantation physique à l'Université de Cergy-Pontoise, développe un programme très actif de recherche autour des politiques éducatives comparées ainsi que sur la politique économique et industrielle de l'Allemagne. Il a mis sur pied un réseau de coopération scientifique très développé avec l'Allemagne. La FMSH et le CIRAC participent ensemble au GIP CIERA. Il est évident qu'il y a une logique à cette collaboration entre les deux institutions quand on sait l'importance des actions que la FMSH mène avec des partenaires allemands. La synergie de leurs actions est réelle et la FMSH a mis un personnel à disposition du CIRAC. Pour autant, les deux organisations ont leur propre stratégie et doivent faire l'objet d'une évaluation séparée.

2 • Le GIS Réseau des MSH

Le contrat de la FMSH inclut un PPF pour l'accompagnement de la structuration du GIS. Un autre PPF relatif aux activités scientifiques du GIS est adossé au contrat de Strasbourg 3. La FMSH a donc accompagné le GIS dans la mise en place de ses instances et des réseaux internes ; elle a assuré la gestion des financements du GIS. Là encore, l'évaluation scientifique de cette structure ne peut être réalisée dans ce cadre.

3 • La MSH Aquitaine

La FMSH gère financièrement les rémunérations des personnels mis à disposition de la MSH, seule MSH créée sous forme d'association.

II – Les relations avec les autres institutions universitaires

Il a déjà été souligné que la fondation entretenait des liens étroits et historiques avec l'EHESS conduisant à une imbrication certaine entre les deux institutions.

Les relations avec les autres institutions universitaires sont marquées par un caractère le plus souvent informel. En général, les relations se font d'abord avec les universitaires avant de donner lieu, éventuellement, à une formalisation avec les institutions. Ces relations concernent prioritairement les universités de la région parisienne mais aussi, de façon significative, les institutions de province. Cette forme de relation conduit les universités à pointer une certaine asymétrie alors que, dans le même temps, la FMSH a le sentiment de fournir un service à l'ensemble de la collectivité. Il en résulte une certaine incompréhension et il est nécessaire que la FMSH progresse dans l'explicitation de ses relations avec les universités.

Si la FMSH est bien partie prenante du réseau des MSH et l'accompagne dans sa structuration, le positionnement de la fondation à côté des autres MSH pose question. En effet, les modes de sélection des projets diffèrent fortement. Alors que les MSH ont une démarche programmatique, la fondation est plus en situation de capter des projets intéressants et de les développer. De ce fait, les collaborations semblent limitées : c'est le cas par exemple entre la MSH Paris Nord et la fondation qui, malgré leur proximité dans l'espace francilien, entretiennent peu de relations scientifiques.

III – La politique de site

Les restructurations en cours dans Paris et la région parisienne, avec la mise en place de campus et de PRES, impactent la stratégie de développement de la FMSH. Son souci de privilégier une réimplantation principale sur son site actuel après les opérations de désamiantage a conduit la FMSH à ne pas se déclarer, à ce stade, partenaire du projet Condorcet, contrairement à l'EHESS, et à poursuivre des contacts avec les établissements du centre de Paris. Dans cette phase, la FMSH privilégie la visibilité internationale de Paris. Si cet aspect est important, en particulier du fait de la proximité de la Maison Suger, il convient de l'équilibrer avec l'intérêt du projet scientifique et sa portée internationale.

Conclusion et recommandations



Conformément à ses missions, la FMSH a su incontestablement construire un ensemble de réseaux ouverts à l'international. De ce point de vue, elle participe au rayonnement des SHS à l'international et est devenue un opérateur majeur dans ce domaine. La maison Suger est un lieu de référence tant pour son montage financier que pour l'animation scientifique qu'elle permet. Cependant, l'activité programmatique laisse un sentiment d'émiettement que le rassemblement des projets au sein d'axes très vastes n'atténue pas. Les activités de service qu'elle rend (édition, diffusion) sont de bonne qualité mais sont confrontées à un problème d'équilibre que l'on retrouve généralement pour ces mêmes activités dans les autres institutions de SHS. Institution au caractère novateur au moment de sa création, la FSMH est confrontée aujourd'hui à une profonde transformation du paysage universitaire et de la recherche qui implique qu'elle trouve un nouveau positionnement.

I – Les points forts

- L'existence de réseaux sur lesquels elle peut s'appuyer et qu'elle peut mobiliser en particulier au niveau international ;
- La souplesse institutionnelle qui lui donne une capacité d'écoute et de réactivité forte et qui doit favoriser la fonction d'incubation ;
- La capacité d'ingénierie pour le montage de projets ;
- Une culture d'établissement forte avec un sentiment réel d'appartenance des personnels.

II – Les points faibles

- L'insuffisante prise en compte du moyen et du long terme qui donne plus le sentiment de saisir des opportunités que de s'inscrire dans un projet ;
- L'auto-évaluation défailante, la faiblesse des outils de gestion et d'aide à la décision, en particulier l'absence d'indicateurs ;
- Le caractère informel des relations avec les universités : il faut que les partenaires institutionnels aient eux aussi le sentiment de participer à un projet ;
- Le caractère endogène, malgré des évolutions récentes, des centres décisionnels.

III – Les recommandations

- Se rapprocher du monde universitaire français et étranger. Les collaborations d'universitaires sont nombreuses mais la fondation doit dialoguer avec les institutions pour construire un projet qui s'appuie sur ses spécificités et respecte l'identité des uns et des autres ;
- Se recentrer sur ses points forts et abandonner des activités secondaires, en particulier la gestion pour le compte de tiers ;
- Retrouver des capacités d'intervention financières en développant les principes mêmes d'une fondation par l'augmentation du financement privé ;
- Ouvrir toutes les instances au monde socio-économique et universitaire en y incluant davantage de personnalités extérieures ;
- Mettre en place rapidement une réflexion sur les indicateurs à élaborer pour la construction d'un projet d'auto-évaluation.
- Pour retrouver et conserver une place indiscutable dans le paysage des SHS en France, la FMSH doit faire évoluer son mode de gestion et son mode de relations avec les autres acteurs des SHS.

Liste des sigles



A

| | |
|-------|--|
| AAR | Archives audiovisuelles de la recherche |
| AC | Agent comptable |
| ADT | Adjoint technique |
| AERES | Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur |
| ANR | Agence nationale de la recherche |
| ARTT | Aménagement et réduction du temps de travail |
| ASI | Assistant ingénieur |

B

| | |
|-----|-------------------------|
| BQR | Bonus qualité recherche |
|-----|-------------------------|

C

| | |
|-------|---|
| CA | Conseil d'administration |
| CCFN | Centre de coopération franco-norvégienne |
| CID | Centre interinstitutionnel pour la diffusion de publications en sciences humaines |
| CNRS | Centre national de la recherche scientifique |
| COS | Comité d'orientation stratégique |
| CIES | Comité international d'évaluation scientifique |
| CIRAC | Centre d'information et de recherche sur l'Allemagne contemporaine |
| CPE | Commission paritaire d'établissement |
| CPER | Contrat de projets état-région |
| CRI | Centre de ressources informatiques |
| CS | Conseil scientifique |
| CTP | Comité technique paritaire |

D

| | |
|-----|---|
| D | (LMD) Doctorat |
| DGF | Dotation globale de fonctionnement (Budget) |
| DRH | Direction des ressources humaines |

E

| | |
|-------|--|
| EA | Équipe d'accueil |
| EC | Enseignant-chercheur |
| ED | École doctorale |
| EHESS | École des hautes études en sciences sociales |
| ENS | École normale supérieure |
| EPCS | Établissement public de coopération scientifique |
| EPHE | École pratique des hautes études |
| EPST | Établissement public à caractère scientifique et technologique |
| ERIH | <i>European Reference Index for the Humanities</i> |
| ESCoM | Équipe sémiotique cognitive et nouveaux médias |
| ESF | <i>European Science Fondation</i> |

F

FNSP Fondation nationale des sciences politiques
FMSH Fondation maison des sciences de l'homme

G

GIS Groupement d'intérêt scientifique
GRH Gestion des ressources humaines

H

HDR Habilitation à diriger des recherches

I

IATOS (Personnels) ingénieurs, administratifs, techniciens, ouvriers et de service
ICSU *International Council for Sciences*
IEA Institut d'études avancées
IGAENR Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche
IGE Ingénieur d'étude (ITARF)
IGR Ingénieur de recherche
IP *Internet Protocol* (adresse identifiant une machine sur le réseau)
ITA (Personnels) Ingénieurs, techniques et administratifs
ITRF Ingénieurs, techniciens de recherche et de formation

J

JE Jeune équipe

M

MAEE Ministère des affaires étrangères et européennes
MESR Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche
MSH Maison des sciences de l'homme

N

NTIC Nouvelles technologies de l'information et de la communication

P

PCRD Programme-cadre de recherche et développement (programme européen)
PEDR Prime d'encadrement doctoral et de recherche
PPF Programme pluriformations
PPR Prime de participation à la recherche
PR Professeur des universités
PRES Pôle de recherche et d'enseignement supérieur

R

R&D Recherche et développement
RENATER Réseau national de télécommunications pour la technologie, l'enseignement et la recherche
RFIEA Réseau français d'instituts d'études avancées
RH Ressources humaines
RI Relation internationales
RTRA Réseau thématique de recherche avancée

S

SG Secrétariat général
SHON Surface hors œuvre nette
SHS Sciences humaines et sociales
SIFAC Système d'information financier analytique et comptable
SLU Service du livre universitaire

T

TIC Technologies de l'information et de la communication

U

UMR Unité mixte de recherche

UPR Unité propre de recherche

W

WIFI *Wireless Fidelity* (Fidélité sans fil)

Observations de l'administrateur



Michel Wieviorka, administrateur
wiev@msh-paris.fr - tél. +33 1 49 54 24 27 / 22 91

Observations

Le rapport d'évaluation de la FMSH m'apparaît d'une grande utilité et je m'appuierai sur lui pour préciser les contours de la politique d'adaptation structurelle que la Fondation met actuellement en œuvre de façon à faire face aux enjeux de demain, qu'ils soient scientifiques ou institutionnels, français ou internationaux. En fonction depuis septembre 2009, les constats que j'ai effectués sont souvent proches des conclusions de l'AERES, et mes premières initiatives sont en phase avec ses recommandations. Plusieurs points mineurs mériteraient réponse, mais j'utiliserai l'espace dont je dispose pour traiter de l'essentiel.

Sur la stratégie en matière de recherche et, en premier lieu, sur l'ambition scientifique de la FMSH : je souhaite voir la Fondation, fidèle à son histoire et à sa vocation, jouer un rôle d'innovation et d'incubation de tout premier plan. À cette fin, j'ai nommé deux directeurs scientifiques aux profils complémentaires pour mettre en application les orientations pluri et interdisciplinaires (y compris en ce qui a trait aux sciences de la nature ou aux mathématiques), et résolument internationales, que j'avais définies lors de ma candidature au poste d'administrateur. J'ai décidé de renforcer l'intégration et de développer les synergies entre les multiples actions développées par la Fondation. Cette volonté se manifeste par un séminaire mensuel au cours duquel, à partir de novembre 2009, les responsables scientifiques d'aires culturelles et de programmes thématiques ainsi que les directeurs de centres hébergés présenteront à tour de rôle leurs activités, et leurs recherches personnelles, de façon à mieux se connaître et à réfléchir ensemble. Elle inclut aussi la constitution d'un Comité d'initiatives scientifiques, composé d'une vingtaine de membres (pour les trois quarts, personnalités importantes de la recherche, et pour le reste, responsables scientifiques de la Fondation) qui se réunira quatre fois par an à partir de décembre 2009. Ce Comité bénéficiera des résultats d'une enquête que j'ai lancée auprès des responsables de programmes et de Centres sur leurs activités présentes et leurs projets (résultats disponibles en novembre 2009). Il fera des propositions de relance et d'innovation, indiquera les thèmes et les enjeux que notre institution devrait privilégier, et réfléchira aux moyens de réaliser ses suggestions et recommandations tout en ayant le souci de l'intégration scientifique et pratique de la FMSH. Ses premiers travaux serviront pour préciser et éventuellement infléchir le projet de quadriennal qui a été préparé par mon prédécesseur, quitte à revenir sur nos axes et thématiques privilégiés, en veillant à leur inscription dans une vision d'ensemble et en continuant à valoriser l'expérimentation, la nouveauté. J'accélérerai la création du futur Conseil scientifique indépendant qui évaluera les activités et les initiatives scientifiques de la Fondation et apportera sa contribution aux réflexions prospectives sur son positionnement.

Je pourrai ainsi aborder les discussions avec le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, déjà esquissées, non seulement en tenant le plus grand compte des observations de l'AERES relatives aux impressions d'« émiettement » ou de gestion scientifique « au coup par coup » que donnent nos activités, mais surtout en proposant des initiatives concrètes qui renforceront et donc rendront plus visible la cohérence de nos interventions scientifiques.

Le rapport souligne l'insuffisante présence de la FMSH en Afrique sub-saharienne : en nommant comme directeur scientifique Jean-Pierre Dozon, africaniste, ancien directeur du Centre d'Etudes Africaines de l'EHESS, j'envoie un signal clair qui apporte une réponse à cette critique justifiée (bien que le rapport n'ait pas relevé l'aide non négligeable que la FMSH apporte à plusieurs bibliothèques africaines). Je regrette que l'AERES n'ait pas



mentionné les importantes activités du réseau Asie qui relie depuis sa création à la FMSH en 2001 quelque 1 700 chercheurs et experts (Asie et Pacifique).

Sur les invitations de chercheurs et les bourses : contrairement à ce que pourrait laisser penser le rapport, « la souplesse d'une politique d'invitation au cas par cas » ne s'applique pas aux programmes de bourses, qui obéissent à des procédures normalisées conforme aux standards des grands organismes de recherche – ce qui a valu à la FMSH d'être retenue en 2009 dans le cadre du nouveau programme COFUND de l'Union européenne. J'ajoute ici qu'une enquête systématique a été réalisée en 2008-2009 pour le programme Clemens Heller de bourses.

Le rapport s'inquiète du caractère « informel » des relations avec les Universités, alors même que ces relations sont nombreuses et denses. De nombreuses Universités sont impliquées dans nos contrats de recherche, dans les comités de pilotage de nos colloques, dans nos activités de diffusion de livres scientifiques, etc. En fait, le problème n'est pas tant ce caractère « informel », qui est le prix à payer si l'on souhaite valoriser la liberté des chercheurs, que celui de la visibilité de nos relations avec les Universités. Par delà la mise en place d'une meilleure communication externe (*cf. supra*), un rapprochement avec les institutions d'enseignement supérieur et de recherche, notamment parisiennes et franciliennes, sera recherché en fonction des opportunités ou des synergies qu'elles créeront.

Sur l'Institut d'Études Avancées-Paris, dont la FMSH assure le portage et dont elle est le principal apporteur de ressources : le dossier a beaucoup évolué depuis la visite de l'AERES. Je suis en relation étroite avec les responsables de la Ville de Paris, qui jusqu'en juillet dernier développait son propre projet. Tous mes efforts tendent à assurer la jonction de l'IEA existant avec ce projet – il n'y a pas place pour deux IEA en SHS à Paris. Les discussions ont considérablement progressé en ce sens depuis l'été 2009. Cet enjeu est important en lui-même, et pour les SHS, mais aussi dans la perspective d'un retour au « 54 » ou de toute autre localisation définitive dans Paris *intra muros* après la phase de relogement provisoire.

Sur le relogement provisoire : les inquiétudes sont moins vives depuis que la ministre de l'Enseignement supérieur et de la Recherche a fait connaître sa décision d'y consacrer un budget supérieur à celui prévu jusque-là, et d'accepter le principe d'une localisation dans le 13^{ème} arrondissement de Paris.

Sur la bibliothèque (qui est de recherche, et non universitaire), dont je souhaite qu'à terme elle puisse privilégier le libre accès, et qui installe actuellement un Comité scientifique des acquisitions : j'ai demandé à rencontrer le Président de l'Association de préfiguration du projet Condorcet, puis lui ai confirmé par écrit mon souhait d'être associé aux discussions et réflexions en cours. Autant j'exclus toute logique de dépeçage (notre bibliothèque, comme l'a bien perçu l'AERES, est l'objet de vives convoitises), et toute mise en cause de notre localisation principale dans Paris *intra muros*, autant je suis ouvert à l'idée d'une participation de la FMSH au Campus Condorcet. J'ai également indiqué que dans d'éventuelles discussions et négociations, je m'appuierai sur la directrice de notre bibliothèque, car je comprends bien que notre pôle documentaire est ici un enjeu décisif.

J'ai également nommé un directeur du développement dont une des premières responsabilités consiste à créer une Cellule « Contrats » au service de tous les programmes, centres et projets, en contact avec tous les services de la Fondation, ce qui s'inscrit dans une politique générale qui inclut aussi des dimensions d'ingénierie scientifique et de montage des projets. Cette

direction devrait aussi se préoccuper de la recherche de nouveaux partenariats public/privé. Mon intention est de créer ou développer des services transversaux de soutien, de valorisation et de diffusion de la recherche, plutôt que d'encourager la fragmentation en laissant divers responsables développer des outils ne travaillant que pour eux.

Les directeurs de centres ou de programmes hébergés seront le plus possibles associés à toutes ces évolutions. Ces éléments nouveaux ne mettront toutefois en cause ni la souplesse de l'institution, ni le rôle important de la collégialité, ni le principe des discussions directes entre l'Administrateur et les responsables de projets ou programmes.

Sur la stratégie en matière de valorisation : j'ai bien noté l'importance qu'attache l'AERES à notre politique éditoriale. Je me prépare à faire le point scientifique et financier, notamment sur nos revues, et j'envisage de prendre des initiatives originales, qui s'appuieraient sur nos réseaux et sur la qualité autant que la quantité des invités que nous accueillons à Paris.

Sur la communication : il y a là un enjeu décisif. Il s'agit non seulement, comme le suggère l'AERES, d'améliorer la communication interne, mais aussi d'apporter à la Fondation la visibilité qui lui fait défaut. Dans l'organigramme que je prépare, il y aura place pour un(e) directeur(rice) de la communication. Je partage le souci de mieux intégrer les activités de l'ESCom et les AAR à l'ensemble de notre stratégie, ce qui évitera à terme l'instabilité notée par l'AERES : j'ai commencé à prendre des mesures en ce sens.

Concernant l'identité de la FMSH : son épaisseur historique, sa surface en font une fondation qui devrait se situer au cœur même d'une réflexion et d'une action communes à d'autres fondations, françaises et étrangères. C'est pourquoi j'envisage au printemps 2010 une rencontre internationale de très haut niveau.

Sur le gouvernement et la gestion : au moment de ma prise effective de fonction, le secrétaire général prenait sa retraite. J'ai recruté à la fin du mois d'octobre un secrétaire général qui ne sera plus directeur d'études de l'EHESS, comme cela avait toujours été le cas depuis la création des deux institutions. Cette anomalie, et d'autres du même type, trouve ses sources dans l'histoire d'arrangements qui étaient possibles à l'époque de Fernand Braudel, et qui ne le sont plus. Toutes seront corrigées, au fur et à mesure et le plus possible en concertation avec les différentes institutions concernées, de façon à respecter la lettre et l'esprit de la loi LRU. Je veillerai à ce que ces évolutions ne se fassent pas au détriment de la Fondation.

Comme l'AERES, j'ai été frappé, en prenant mes fonctions, du manque de données précises et cohérentes sur des points capitaux : emplois, affectations des bureaux, gestion budgétaire notamment. Ce manque explique peut-être quelques erreurs ou approximations du rapport, par exemple : il est inexact d'indiquer que le gardiennage et la maintenance sont « totalement externalisés » (p. 20), et parler d'« importance du nombre d'emplois de fonctionnaires vacants » est un raccourci fâcheux et fallacieux.

J'ai mis en place un groupe de réflexion stratégique composé du chef du personnel récemment entré en fonction ainsi que des responsables du budget, de la comptabilité et de la bibliothèque. Ce groupe auquel se joindra le secrétaire général m'aide à prendre des décisions structurelles dans un contexte budgétaire fortement contraint (en particulier en ce qui concerne les CDD, les CDI et les remplacements d'agents partant en retraite). Il m'aide aussi à lancer un ensemble indispensable de réformes – je me réjouis tout particulièrement, ici, de

constater la convergence de mes analyses et de celles de l'AERES : la Fondation a besoin d'outils de gestion prévisionnelle et de contrôle de gestion, ainsi que d'un dialogue constructif avec les services de l'Etat (ébauché en septembre dernier, notamment pour ce qui a trait à la subvention annuelle pour les dépenses de personnel).

La fusion des services du budget et de la comptabilité sous la responsabilité d'un directeur financier sera ainsi réalisée à l'occasion du départ prochain en retraite des chefs de service concernés. J'ai ouvert, en relation avec le chef du service informatique, une réflexion sur le développement de ses activités et l'extension de ses missions, et cette réflexion devra rapidement mobiliser tous les responsables scientifiques et chefs de service : j'espère bien vite ne plus apparaître comme « la seule personne référence » en la matière (p. 19).

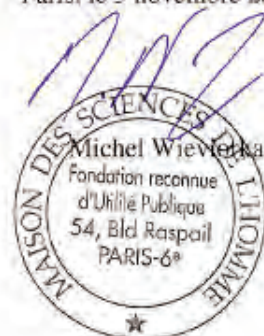
Un nouvel organigramme fonctionnel qui traduira à la fois un souci d'intégration, de transversalité et de synergie sera disponible dès la fin de l'année 2009. En renforçant les compétences autour de l'administrateur, ce nouvel organigramme permettra de moderniser et de rendre plus efficace le fonctionnement souple et la prise de décision au sein de la FMSH.

Il importe de noter que les deux sièges du CA réservés aux Universités de Paris et Île-de-France ont été pourvus en juin dernier, ce qui lève une inquiétude exprimée par l'AERES.

Sur la politique financière : dans le prolongement des démarches lancées par mon prédécesseur, j'ai mis en concurrence notre banque habituelle, le CIC, avec une autre institution financière afin de définir une stratégie de placement plus pertinente et plus performante. Après avoir réuni la Commission des finances du CA en octobre, je m'appête à redéfinir, tout en maintenant une logique prudentielle essentielle, la stratégie de placement des ressources à disposition de la Fondation. Ce mouvement sera amplifié dans les prochaines années en étroite concertation avec notre futur directeur financier et avec le directeur des partenariats dont l'action sera déterminante pour l'évolution de la situation financière de la FMSH.

Sur le suivi et l'auto-évaluation : la Fondation envisage de renforcer considérablement le monitoring de ses activités en instituant un tableau de bord fondé sur des indicateurs qualitatifs et quantitatifs ainsi que sur des enquêtes détaillées. Il s'agira de l'une des tâches prioritaires du nouveau secrétaire général de la FMSH. L'objectif est de bénéficier d'un outil fonctionnel à l'été 2010 qui facilitera le suivi interne et le pilotage des activités et servira également à créer le cadre de référence pour une auto-évaluation qui s'étendra à l'ensemble des activités de la Fondation (programmes thématique, centres hébergés, Maison Suger, IEA, bibliothèque, édition, diffusion, partenariat, communication...).

Paris, le 3 novembre 2009



Organisation de l'évaluation



L'évaluation de la Fondation Maison des sciences de l'homme a eu lieu du 10 au 12 juin 2009. Le comité d'évaluation était présidé par Jacques **Duveau**, professeur émérite des universités, Université de Lille 1.

Ont participé à l'évaluation :

Donatella **Calabi**, professeur des universités, Université de Venise ;

Françoise **Delhougne**, secrétaire générale de l'académie de Lille ;

Eduardo **Gonzalez**, professeur des universités, Université Carlos III de Madrid ;

Nicolas **Jean**, doctorant à l'Université de Bordeaux 4 ;

François **Mouret**, professeur émérite des universités, Université de Rennes 2.

Jimmy **Elhadad**, délégué scientifique, et Michelle **Houpe**, chargée de projet, représentaient l'AERES.

L'évaluation porte sur l'état de l'établissement au moment où les expertises ont été réalisées.

Delphine **Lecointre** a assuré la PAO.