



**HAL**  
open science

## École française d'Extrême-Orient - EFEO

Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

Rapport d'évaluation d'un établissement. École française d'Extrême-Orient - EFEO. 2012. hceres-02026342

**HAL Id: hceres-02026342**

**<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026342>**

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 l'École  
française d'Extrême-Orient (EFEO)



avril 2012



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

# Rapport d'évaluation de l'École française d'Extrême-Orient (EFEO)



Le Président de l'AERES

Didier Houssin

Section des établissements

Le Directeur

Philippe Tchamitchian



# Sommaire



Présentation	5
I – L'EFEO	5
II – L'EFEO : un précédent rapport critique de l'Aeres	6
Stratégie en matière de recherche et de valorisation	7
I – Un potentiel de recherche important et une stratégie à concrétiser	7
II – Une reconnaissance de l'activité de recherche et de sauvegarde de patrimoines rares	8
III – Une activité de qualité en matière d'éditions et de publications	8
IV – Une valorisation à concrétiser	9
Stratégie en matière de documentation	11
I – La bibliothèque située à Paris	11
II – Les bibliothèques des centres en Asie	11
Stratégie en matière de partenariats et de relations internationales	13
I – Des partenariats nationaux prestigieux, mais déséquilibrés	13
II – Des partenariats internationaux prestigieux, mais déséquilibrés	14
La gouvernance	15
I – Une nouvelle gouvernance au pilotage resserré et centralisé	15
II – Une gestion budgétaire et financière modernisée ; une santé financière fragile	15
III – Une gestion patrimoniale au service de la stratégie de l'établissement	16
IV – Une gestion maîtrisée mais très tendue des ressources humaines	17
L'affirmation de l'identité de l'établissement au travers d'une politique de communication	19
I – Les publications	19
II – Le site internet	19
III – Les conférences et expositions	19
Conclusion et recommandations	21
I – Les points forts	21
II – Les points faibles	21
III – Les recommandations	21

Liste des sigles	23
Observations du directeur	25
Organisation de l'évaluation	29

# Présentation



## I – L'EFEO

L'École française d'Extrême-Orient (EFEO) a été créée à Saigon en 1900. Son siège fut ensuite localisé à Hanoi de 1902 à 1954, de nouveau à Saigon jusque 1956 et a ensuite été transféré à Paris, d'abord au collège de France puis en 1968 dans l'immeuble de la Maison de l'Asie. L'école dispose en outre de 18 centres de recherche dans 12 pays d'Asie. L'EFEO est un établissement public à caractère scientifique culturel et professionnel (EPSCP) de même que les quatre autres écoles françaises à l'étranger (Rome, Madrid, Athènes et Le Caire). Ces écoles, placées sous la tutelle du ministère de l'Enseignement supérieur et de la recherche, disposent d'un statut particulier, avec chacune un conseil d'administration mais un président commun. Le décret 2011-164, en date du 10 février 2011, vient de leur donner plus d'autonomie et les rapproche de la logique de la loi relative aux libertés et responsabilités des universités (LRU). Ce décret unique et commun aux cinq EFE devrait également contribuer à renforcer le réseau des EFE.

La mission de l'EFEO est la recherche interdisciplinaire sur les civilisations asiatiques, de l'Inde au Japon. A la différence des autres écoles françaises à l'étranger l'EFEO est constituée d'un ensemble permanent d'enseignants-chercheurs (anthropologues, archéologues, linguistes, historiens, philologues, sociologues des religions, etc.) qui font partie du même corps que ceux de l'École pratique des hautes études (EPHE) et ceux de l'École nationale des chartes (ENC). La Maison de l'Asie, siège de l'EFEO, abrite les services centraux de documentation. En collaboration avec l'EPHE et l'École des hautes études en sciences sociales (EHESS), qui partagent le bâtiment, et en lien avec le Musée Guimet au sein du Pôle Léna, la Maison de l'Asie est un lieu d'animation scientifique (conférences, colloques, séminaires) et un centre de rencontres pour chercheurs, étudiants et partenaires étrangers.

Le siège de l'EFEO fédère les centres de recherches installés sur les sites dans différentes régions de l'Asie, comme Pondichéry, Chiang Mai, Siem Reap, Hanoi, Vientiane ou Jakarta. En même temps nombre d'antennes sont implantées au sein d'institutions scientifiques locales : universités, centres de recherche, académie des sciences, musées comme c'est le cas de Pune, Bangkok, Kuala Lumpur, Yangon, Phnom Penh, Pékin, Hongkong, Taipei, Séoul et Tokyo.

L'EFEO est membre fondateur du pôle de recherche et d'enseignement supérieur (PRES) Hautes études-Sorbonne-arts et métiers (hésam). Ce PRES<sup>1</sup>, créé sous forme juridique d'un établissement public de coopération scientifique (EPCS) en 2010, assure à l'EFEO un positionnement dans le paysage institutionnel parisien de la recherche et de la formation. Le PRES hésam porte le projet "Paris novi mundi université" sélectionné en novembre 2011 mais non retenu en février 2012 par le jury international pour la deuxième vague des idex (initiative d'excellence) du programme "Investissements d'avenir". Le projet bénéficiera d'un soutien particulier du gouvernement pour une possible labellisation idex après trois ans. Par ailleurs, l'intégration depuis 2007 de l'EFEO au sein du *consortium* européen pour la recherche sur le terrain en Asie European Consortium for Asian Field studies (ECAAF), dont elle est membre fondateur et largement prépondérant, a inscrit l'EFEO dans un réseau international de recherche à travers les 46 institutions du consortium.

L'EFEO dispose en 2011 de 42 enseignants-chercheurs (29 maîtres de conférences (MC) et 13 directeurs d'études (DE)) ainsi que des personnels de bibliothèque, ingénieurs, administratifs, techniciens, et ouvriers de service (Biatos), au nombre de 24 en France et de 72 en Asie. A ces personnels s'ajoutent plus de 300 artisans et ouvriers recrutés sur contrat local étranger et rémunérés grâce à un soutien du ministère des Affaires étrangères et européennes (MAEE). Le budget exécuté de l'établissement en 2010 s'est élevé à 11 149 k€ dont 3 125 k€ au titre du fonctionnement hors masse salariale et 952 k€ au titre de l'investissement.

---

<sup>1</sup> Outre l'EFEO, les membres du PRES hésam sont l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, l'École des hautes études en sciences sociales, l'École pratique des hautes études, l'École nationale d'administration, l'École nationale des chartes, le Conservatoire national des arts et métiers, l'École nationale supérieure des arts et métiers, l'École nationale supérieure de création industrielle - les Ateliers, l'École supérieure de commerce de Paris, l'Institut national du patrimoine.

## II – L'EFEO : un précédent rapport critique de l'Aeres

Le rapport de l'Aeres de 2009 a mis en évidence l'originalité et l'excellence de la recherche menée dans cette école ainsi que certaines faiblesses. Le comité d'évaluation remarquait que "le mode de fonctionnement global de l'établissement semble fondé sur une tradition plutôt que sur une stratégie", et pointait un certain nombre de points faibles :

- la quasi-absence d'outils comptables, tels que prévus dans la loi organique relative aux lois de finances (LOLF) et l'absence d'indicateurs pour la gestion,
- la stratégie de recrutement des chercheurs sans postes fléchés,
- le manque d'activité d'encadrement doctoral,
- les microsites en termes d'effectifs de chercheurs,
- le caractère marginalisé de l'établissement par rapport aux grandes instances nationales comme la conférence des présidents d'université (CPU) ou le conseil national des universités (CNU).

Le présent rapport s'est notamment attaché à décrire les actions menées par la direction de l'EFEO pour corriger ces points faibles quand elle estimait qu'il fallait le faire.



# Stratégie en matière de recherche et de valorisation



L'EFEO a choisi pour axe de recherche principal et pour finalité, au sein du vaste territoire où son histoire lui a permis de se déployer, la préservation du patrimoine mondial en Asie, dans ses aspects les plus divers.

L'institution fournit un effort, soutenu sur la longue durée, pour enseigner, soit sur leur terrain d'origine, soit ailleurs, des langues anciennes et rares. Elle œuvre aussi à la préservation du patrimoine architectural (restauration du temple Baphuon à Angkor au Cambodge), ainsi qu'à l'étude des transferts d'idées et de faits de civilisation, d'une aire géographique à d'autres. L'originalité de son projet scientifique s'appuie sur sa capacité à porter dans ses domaines d'excellence des projets transversaux de grande envergure comme l'étude de la diffusion du bouddhisme de l'Inde au Japon, ainsi fédérant les différentes spécialités de ses enseignants-chercheurs et de ses centres à travers l'Asie. L'excellence de la recherche menée à l'EFEO est fondée sur cette capacité de l'école à se saisir de sujets qu'elle est seule capable à appréhender.

Au cours du contrat quadriennal 2008-2011 l'école, dans le droit fil des recommandations issues du rapport Aeres 2009, a entrepris la restructuration scientifique de l'établissement, notamment en concentrant des investissements scientifiques sur trois centres à portée régionale, en Asie méridionale (Pondichéry), du Sud-est (Chiang Mai) et orientale (Kyoto).

La visibilité des recherches effectuées et de leurs résultats n'est cependant pas toujours à la hauteur de ce projet ambitieux. La raison essentielle est déjà soulignée dans le rapport Aeres de 2009. Celui-ci mentionnait en effet comme point faible le manque d'activités d'encadrement doctoral. Force est de constater aujourd'hui que peu de choses ont évolué dans ce sens, malgré les discussions engagées à l'occasion des réunions bisannuelles des membres de l'établissement.

Cet état de fait tient à plusieurs causes. L'idée de créer un doctorat propre en études asiatiques ou sur l'Extrême-Orient, en terme disciplinaire, n'a pas reçu de suffrages, les EC préférant encadrer des thèses dans les disciplines traditionnelles, histoire, archéologie, littérature ou linguistique. La direction de l'EFEO avance par ailleurs qu'il est difficile d'avoir un corps permanent d'encadrement au doctorat à cause de l'éloignement des deux tiers des EC de l'école dans les centres extérieurs. Il apparaît également que les établissements partenaires sont largement favorables au statu quo : les doctorats encadrés par des EC de l'EFEO se font au nom de ces institutions. La co-accréditation du doctorat avec d'autres établissements d'enseignement supérieur n'a jusqu'ici pas abouti, aux dépens donc de l'EFEO et malgré les directions de thèses par des EC de l'EFEO.

Il apparaît donc qu'une véritable prise de conscience de la part des EC est plus que nécessaire pour valoriser enfin au profit de l'EFEO leur travail de pilotage de thèses.

## I – Un potentiel de recherche important et une stratégie à concrétiser

Les 18 centres de l'EFEO présents de l'Inde au Japon sont animés par des enseignants-chercheurs qui, pour caractériser leur action, emploient volontiers l'adjectif "passionné". Ils admettent par ailleurs se considérer avant tout comme des chercheurs, l'enseignement leur paraissant certes important, mais secondaire par rapport à leurs activités de recherche. Du fait de la présence continue de ses membres sur le terrain de leurs recherches, les missions de l'école débouchent aussi naturellement sur des questions touchant au monde contemporain, même si un certain nombre de chercheurs continuent à affirmer devoir, par priorité, se consacrer au passé, et plus particulièrement à des passés fort lointains.

La stratégie en matière de recherche affiche une rénovation de la structuration scientifique de l'EFEO en trois grands axes thématiques :

- sources textuelles et traditions vivantes ;
- construction des centres de civilisation : frontières, projets centralisateurs, résistances du local ;
- systèmes de pensée et pratiques, diffusion et adaptation.

L'intérêt de ces nouveaux projets tient à ce qu'ils cherchent à créer des transversalités, et en même temps de véritables cohérences avec collaborations croisées et publications collectives.

Il faut néanmoins souligner combien, en une large mesure, cette rénovation de la structuration scientifique reste encore du domaine formel. Ces axes tentent en fait de rassembler des chercheurs habitués de longue date à travailler dans leurs propres secteurs de niche. Cette politique affichée ne donne pas lieu, par exemple, à l'organisation suffisamment médiatisée de colloques réunissant différents chercheurs et différents centres extérieurs, ni à des publications communes qui donneraient à cette stratégie toute la visibilité nécessaire.

## II – Une reconnaissance de l'activité de recherche et de sauvegarde de patrimoines rares

L'EFEO contribue de manière notable, et reconnue par l'Unesco, à conserver et revivifier des patrimoines matériels et immatériels aujourd'hui en danger. Par exemple, quiconque travaille actuellement sur le tamoul (sans être Tamoul d'origine) est passé un jour ou l'autre par l'EFEO (qui l'a formé) ou travaille dans le cadre de l'EFEO. Il en va de même pour les recherches concernant le Cambodge ancien : l'implication de l'EFEO est, ici, centenaire et met en œuvre (dans un contexte international depuis 1995) des moyens énormes pour conserver et restaurer l'ensemble unique d'Angkor.

Par ce biais, l'EFEO est amenée à jouer un rôle remarquable d'aide à des pays en difficulté économique ou politique.

L'existence de microsites, considérée comme un point faible dans le rapport Aeres de 2009, doit être considérée de manière plus nuancée. En effet, dans certains cas, un centre desservi par une seule personne particulièrement compétente et charismatique peut servir de support à tout un pan de la recherche en Extrême-Orient. Il convient de faire travailler ces divers centres de l'EFEO plus que jamais en réseau et de s'appuyer sur leur originalité et leur activité, même lorsqu'il s'agit des plus petits : tous sont extrêmement vivants et ancrés dans leur terrain ; s'ils disparaissaient, aussi petits fussent-ils, l'ensemble de la recherche impulsée par l'EFEO disparaîtrait avec eux.

## III – Une activité de qualité en matière d'éditions et de publications

En moyenne dix ouvrages de très grande qualité paraissent par an, auxquels s'ajoutent les six revues publiées par l'établissement (revues de haut niveau, avec comité de lecture international ; l'une de ces revues est publiée en chinois).

Les éditions de l'EFEO ont pour particularités :

- un excellent rapport coût de publication/recettes ; 60 k€ de ventes sont réalisées et permettent l'autofinancement, ce qui est très rare dans ce type d'éditions ;
- un suivi régulier des échos de ces ouvrages dans la presse, tant savante que grand public ;
- la mise en ligne de toutes les revues (de plus de cinq ans) sur le portail de revues en sciences humaines et sociales (PERSEE), ce qui permet un accès libre offert à tous les chercheurs et lecteurs.

Il n'est donc pas étonnant que l'EFEO soit amené, de fait, à jouer un rôle reconnu d'éditeur d'ouvrages savants qui déborde le cadre de l'institution.

Cependant, il existe aussi quelques points négatifs qui peuvent être aisément corrigés :

- il n'existe aucun système de veille sur la signature des travaux que publient les enseignants-chercheurs de l'EFEO dont la visibilité pâtit ;
- l'établissement conserve, dans un entrepôt, un trop grand nombre d'inventus anciens (plus de 80 000). Néanmoins, le coût de leur entreposage est très faible, car ils sont stockés dans un bâtiment appartenant à l'EFEO ;
- le service des publications est logé dans des locaux extrêmement exigus, voire insalubres, qui ne conviennent pas au travail actuellement exigé dans ce domaine.

## IV – Une valorisation à concrétiser

L'expertise de l'EFEO en matière de recherche lui vaut d'être sollicitée comme consultante par des instances gouvernementales et des organisations nationales (MAEE, Premier ministre, Agence française de développement, Institut de France) ou internationales (Commission européenne, Unesco, Programme des Nations unies pour le développement, académies à l'étranger). Etant donnée cette expertise rare, reconnue et recherchée, l'EFEO aurait intérêt à la valoriser, y compris sur le plan financier.

L'école a l'ambition de devenir un centre d'intelligence culturelle pour l'Asie au service des secteurs public et privé en France et en Europe. Elle en a la capacité ; aura-t-elle la volonté de la mettre en œuvre ? Elle souffre d'un manque de stratégie d'ensemble qui, s'ajoutant au fait que l'école ne participe pas aux diverses écoles doctorales existantes en tant qu'établissement, peut se révéler à terme catastrophique.



# Stratégie en matière de documentation

Compte tenu de sa longue histoire, l'EFEO est riche d'un fonds documentaire remarquable qu'elle ne cesse d'augmenter et qui est au cœur de ses stratégies scientifiques. Il est conservé dans les bibliothèques des centres de Paris et d'Asie.

## I – La bibliothèque située à Paris

Le siège, à Paris, comporte une bibliothèque spécialisée riche d'environ 100 000 volumes ainsi que d'un millier de titres de périodiques dont 700 vivants ; elle est en perpétuelle expansion (par des achats, mais aussi par des donations). Cette bibliothèque, qui participe au projet de bibliothèque universitaire des langues et civilisations (BULAC), pourvue d'une fort belle salle de lecture, offre environ 25 000 livres et revues en accès direct pour les lecteurs. Elle abrite également un très riche fonds de documents iconographiques anciens (photographies, dessins, estampages), complétés d'archives ; sa photothèque compte environ 150 000 clichés tous supports qu'une équipe peu nombreuse, mais dynamique, s'attache à numériser ainsi qu'à restaurer et conserver dans les meilleures conditions.

Depuis plusieurs années l'essentiel de l'effort de la bibliothèque porte en effet sur la numérisation des documents uniques, dont notamment ce fonds de documents iconographiques. En 2008-2010 la bibliothèque a été l'un des porteurs du projet espace khmer ancien, financé par l'agence nationale de la recherche (ANR), qui a permis de renforcer la numérisation et le traitement dans la base Actimuséo des fonds photographiques sur le Cambodge.

Actuellement, les achats se font en concertation avec les gestionnaires des fonds (Chine et Inde) appartenant à l'EPHE et à l'EHESS qui sont stockés dans le même bâtiment et sont consultables par les lecteurs de la bibliothèque de l'EFEO. Le déménagement programmé de l'EPHE et de l'EHESS entraînera celui de ces deux fonds, ce qui provoquera un appauvrissement indirect des ressources documentaires disponibles à l'EFEO et la perte des personnels de bibliothèque actuellement affectés par l'EHESS. De plus, la démultiplication des centres documentaires sur l'Extrême-Orient peut être préjudiciable à tous points de vue.

## II – Les bibliothèques des centres en Asie

Elles sont au nombre de six (Chiang Mai, Hanoi, Jakarta, Pondichéry, Siem Reap, Vientiane), complétées par des fonds documentaires à Seoul et Kyoto, et disposent toutes de personnel local formé à la bibliothéconomie et au catalogage dans le système Sudoc. Certaines bibliothèques ont des fonds très pointus sur une thématique (p.ex. Siem Reap : archéologie et épigraphie khmères). Tous ces centres documentaires fonctionnent en réseau avec un même catalogue et sont fédérés par une politique commune animée par la centrale parisienne. Ce sont des ressources indispensables pour les chercheurs français et locaux, parfois incontournables, comme c'est le cas pour la bibliothèque EFEO de Vientiane, qui est l'unique bibliothèque de recherche du Laos. En 2011 une nouvelle bibliothèque a été inaugurée à Chiang Mai en Thaïlande, financée par l'EFEO et comportant 50 000 volumes spécialisés sur l'Asie du Sud-est.

Ces fonds documentaires et ces bibliothèques font partie des ressources précieuses de l'EFEO accumulées au cours de sa longue histoire. Le projet de l'école est de numériser ces collections et de créer un seul catalogue électronique, pourvu d'un comité de pilotage rassemblant des représentants de tous les centres EFEO. Cette numérisation est déjà largement effective, ainsi que la mise en ligne de ses nombreuses revues scientifiques. Il est à souhaiter que l'EFEO fasse participer d'autres partenaires de France et d'Europe (p.ex. l'ECAF) à la mutualisation et la rentabilisation de ces ressources uniques en études asiatiques.



# La stratégie en matière de partenariats et de relations internationales



Malgré l'existence nouvelle d'un statut commun aux cinq EFE et les réunions de leurs cadres dirigeants, la notion de réseau des EFE n'a pas encore reçu d'application concrète. Le caractère marginalisé de l'établissement dans les grandes instances nationales, remarqué dans le rapport 2009 de l'Aeres, se trouve toutefois un peu amélioré depuis que l'EFEO participe à la CPU.

L'EFEO trouve dans d'autres types de partenariats un levier d'intégration au niveau national. Néanmoins, si l'EFEO a une position d'institution phare en Europe pour les études asiatiques et si, pour la période 2012-2016, la deuxième de ses trois priorités stratégiques est de renforcer cette position par le biais de la Maison de l'Asie à Paris et son réseau de centres de recherche sur le terrain en Asie, il n'en demeure pas moins que les partenariats aux niveaux national et international que l'école a réussi à construire portent la marque d'un déséquilibre flagrant.

## I – Des partenariats nationaux prestigieux, mais déséquilibrés

Depuis quelques années l'EFEO occupe une place privilégiée dans le dispositif national d'enseignement et de recherche sur l'Asie. Elle a acquis cette position à la faveur de partenariats divers. D'abord la constitution à Paris du Pôle Léna, en lien avec le musée national des arts asiatiques Guimet, lui a permis de développer des partenariats avec des institutions et des entreprises (Accor, Air France, Calyon, LVMH, Total, Vinci, Ford, Toyota) pour parrainer ses projets en matière de recherche archéologique et de conservation, mais aussi pour cofinancer certaines de ses activités de valorisation (éditions, colloques etc.). Ainsi, elle a pu initier des événements à haute visibilité en Europe et en Asie (conférences, expositions, films, publications, accueil de personnalités). D'évidence, cette approche partenariale porte des fruits et est à encourager. Mais hormis le cas de LVMH, il n'y a pas d'exemple de tel partenariat s'appuyant sur une convention formalisée.

L'EFEO participe au PRES pluridisciplinaire héSam qui allie les sciences humaines et sociales aux sciences juridiques et économiques, à celles de l'ingénieur, du design, de la gestion privée et publique, pour le développement de projets adossés à la recherche et à la formation ayant pour objectifs l'insertion professionnelle, la formation des dirigeants et plus généralement une culture de l'innovation. Fondateur du PRES héSam, et porteur en 2011 du projet de laboratoire d'excellence Dynasia, l'EFEO contribue de façon significative aux projets du PRES alors que les retours vers l'école sont peu visibles.

L'école entretient des relations privilégiées avec les grands établissements que sont l'EPHE et l'EHESS, qui cogèrent avec elle la Maison de l'Asie. Les EC de l'EFEO y dispensent une grande partie de leurs enseignements, participent à des codirections de thèses, et même parfois signent leurs publications au nom de ces établissements... Mais ces collaborations restent informelles et largement déséquilibrées. Le rapport Aeres 2009 posait déjà la question "pourquoi l'EFEO n'est pas associée (en tant qu'établissement co-accrédité) à une ou plusieurs écoles doctorales (ED) de ces établissements ?" avec participation aux conseils scientifiques, alors que ce sont actuellement les représentants de ces institutions qui siègent dans les conseils de l'EFEO et non l'inverse. L'école n'est toujours pas associée à une ED, ses EC n'ayant que des rattachements à des ED extérieures (principalement EPHE et EHESS) et/ou des unités mixtes de recherche (UMR) comme membre ou comme associés.

Ce qui est clair, c'est que ces relations profitent davantage aux autres institutions, financièrement, en nature et en visibilité qu'à l'EFEO, alors que celle-ci apporte d'énormes atouts, ne serait-ce que ses 18 centres de recherche dans 12 pays d'Asie. Le caractère déséquilibré des partenariats de l'EFEO est également illustré par le fait que les EC de l'école dispensent de l'ordre de 1 200 heures de cours dans divers établissements sans compensation financière.

## II – Des partenariats internationaux prestigieux, mais déséquilibrés

Au niveau international, le positionnement de l'EFEO en partenariats apparaît encore plus impressionnant. Depuis 2007, elle a piloté le consortium européen pour la recherche sur le terrain en Asie (ECAAF), qui ne cesse de croître en nombre de partenaires et en potentiel de recherche de pointe. Le nombre des membres et membres associés est passé de 37 à 46 institutions, dont un grand nombre avec des réputations à dimension vraiment internationale en études asiatiques. L'ECAF, qui n'a pas de limite de durée, est une opportunité majeure pour l'école, même si le CNRS n'a pas toujours partagé cet avis. L'objectif du consortium d'accueillir un nombre croissant de chercheurs européens au sein des centres en Asie de l'EFEO est louable, de même que son geste d'assurer l'administration et le secrétariat de l'ECAF. Mais ici encore l'EFEO, comme avait préconisé le rapport Aeres 2009, devrait veiller à ce qu'elle arrive à mutualiser ou rentabiliser de manière plus efficace ses centres à travers l'ECAF. Il faudrait que l'école, qui cherche à mettre en œuvre un nouveau statut juridique de l'ECAF, veille à ce qu'elle trouve un juste retour financier, en nature et en visibilité dans cette initiative, puisque c'est elle qui met à la disposition du consortium de loin le plus grand nombre de centres de recherche en Asie (18 sur 22). Elle pourrait, par exemple, obtenir, en contrepartie de la mise à disposition de ses centres, un certain nombre de *Fellowships* ECAF ou de doctorats en cotutelle avec les partenaires étrangers.

L'EFEO a eu l'excellente initiative de solliciter la Commission européenne en obtenant pour le consortium un important financement au sein du 7<sup>e</sup> PCRD. Le projet retenu *Integrating and Developing European Asian Studies* (IDEAS) pour un montant de 1,2 M€, est coordonné par l'EFEO. Là encore, l'EFEO met à disposition ses centres, a obtenu et gère le soutien financier, sans en tirer de bénéfice à la hauteur de son investissement.

Une troisième initiative exemplaire est le renforcement de la coopération scientifique avec des institutions australiennes ainsi que nord-américaines de très grand prestige. Le lancement de l'association *Friends of the EFEO* (Les amis de l'EFEO) aux Etats-Unis (sise à Berkeley, Californie) permet de financer un programme de conférences internationales à haute visibilité. Cette sorte d'initiative manque en France, alors qu'elle est commune pour les universités telles Oxford et Cambridge. Il serait intéressant de combiner cette approche avec le développement d'une association d'anciens élèves (Alumni) ou d'anciens boursiers de l'EFEO, qui sont nombreux, comme point de levier de la réputation internationale et de la visibilité de l'établissement.

Outre ces partenariats en France, en Europe, en Australie et en Amérique du Nord, l'EFEO a des partenariats sur le terrain avec des institutions scientifiques locales : universités, centres de recherche, académie des sciences, musées comme c'est le cas à Pune, Bangkok, Kuala Lumpur, Yangon, Phnom Penh, Pékin, Hongkong, Taipei, Séoul, Tokyo et Kyoto. Ce sont des partenariats à développer pour l'avenir, pour que l'EFEO devienne un *hub* international incontournable en matière d'études et d'intelligence asiatiques pour le passé et le présent. Mais pour réaliser cette stratégie, que l'école qualifie de bipolarisation euro-asiatique, à plus forte raison dans un environnement financièrement contraint, l'EFEO ne doit pas devenir un centre de ressources à sens unique pour d'autres établissements français et étrangers.



# La gouvernance



## I – Une nouvelle gouvernance au pilotage resserré et centralisé

L'EFEO exerce ses missions dans un environnement juridique profondément modifié par le décret du 10 février 2011 relatif aux écoles françaises à l'étranger qui confère plus d'autonomie aux écoles en les rapprochant de la logique de la LRU. Conservant le statut d'EPSCP, l'EFEO s'est dotée, conformément au décret précité, d'un règlement intérieur qui pose les bases d'une nouvelle organisation administrative et scientifique. Ce dernier a reçu un avis unanime du conseil d'administration réuni le 21 juin 2011. La composition des nouvelles instances (CA et CS installés à l'automne 2011), l'élection des présidents parmi les personnalités scientifiques ou qualifiées membres des deux conseils, la représentation de l'ensemble de la communauté scientifique et administrative devraient conduire à un renforcement du rôle politique et stratégique du conseil d'administration de l'EFEO.

L'organigramme de l'EFEO fait apparaître un exécutif resserré autour du directeur secondé par le directeur des études nouvellement nommé, la directrice générale des services et l'agent comptable. La taille modeste de l'établissement et, notamment, du siège parisien, a nécessairement des conséquences sur la gouvernance, en contraignant à une gestion très centralisée. Les personnels, tant scientifiques qu'administratifs, exercent souvent une double ou triple fonction. Cela conduit à un mode de gouvernance où la communication orale se substitue parfois au formalisme des procédures (par exemple le comité d'hygiène et de sécurité (CHS) de l'établissement ne s'est pas réuni pendant deux ans, ces questions étant directement réglées en interne).

La structure de pilotage de l'EFEO est complétée par les instances consultatives suivantes : le comité scientifique, le comité des éditions, le comité des systèmes d'information, la commission de recrutement, la commission d'admission, le comité technique, le CHS. En articulation avec toutes ces instances, l'équipe de direction devra affirmer son rôle de pilotage et veiller à la cohésion des personnels scientifiques et administratifs de l'établissement autour du projet politique ; la mise en place de cette nouvelle gouvernance représente une opportunité pour faire évoluer l'organisation de l'établissement au service d'une stratégie partagée. A cet égard, l'organisation de réunions générales biennales constitue une bonne initiative qui, tout en demeurant limitée aujourd'hui dans ses effets, doit être encouragée et développée en recourant par exemple aux nouvelles technologies, telle la visioconférence.

Dans un contexte où l'EFEO affiche des ambitions stratégiques fortes pour la période 2012-2016, l'école a manifestement fait le choix d'un pilotage fort, porté par son directeur et par un nouveau conseil d'administration au rôle plus politique. Tout en veillant à l'expression des différentes sensibilités des membres de la communauté scientifique au travers des instances consultatives mises en place, il convient maintenant de faire vivre ce nouveau pilotage.

## II – Une gestion budgétaire et financière modernisée ; une santé financière fragile

La globalisation de l'allocation des moyens par le MESR dans le cadre du contrat quadriennal 2008-2011 a donné l'opportunité à l'EFEO d'engager, dans le domaine financier et budgétaire, les évolutions recommandées par l'Aeres en 2009.

La stratégie budgétaire est portée par le directeur et au niveau administratif par le directeur des services et l'agent comptable. La direction a fait le choix d'un pilotage centralisé des orientations et de la fonction financière en maintenant un niveau d'exécution déconcentré dans les 18 centres en Asie notamment au travers de régies. La construction budgétaire obéit à une procédure très centralisée où le directeur joue un rôle prépondérant d'arbitre des demandes émanant des centres en fonction de la stratégie de l'établissement et des ressources prévisionnelles. Il convient toutefois de noter le rôle consultatif du nouveau comité scientifique dans la répartition des crédits d'équipes pour les chercheurs.

Le budget de l'exercice 2011 est présenté en équilibre pour un montant total de 10 223 743 €, la section de fonctionnement s'élevant à 9 104 932 €. L'école dispose d'une connaissance précise de l'origine de ses recettes qui reposent pour 95,4 % sur des crédits budgétaires alloués par le Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche (MESR), dont 85% au titre de la rémunération des personnels de l'État et 15% au titre du contrat quadriennal, et pour 4,6% sur des crédits provenant du MAEE, de l'ANR, du ministère de la Culture et de la communication au titre des ressources affectées. Il demeure cependant des financements importants affectés à la recherche qui ne transitent pas par le budget général et qui rendent difficile une approche pluriannuelle des dépenses et des recettes.

L'école a suivi une des recommandations de l'Aeres de 2009 en engageant un travail de production d'indicateurs de gestion et un suivi rigoureux de la consommation des crédits. En conséquence, le taux d'exécution budgétaire pour les dépenses de fonctionnement est passé de 84 % en 2008 à 99 % en 2010. De même une comptabilité analytique est mise en place au niveau de chaque centre permettant une meilleure connaissance de leur coût de fonctionnement. Ce travail d'analyse sera déterminant pour engager une réflexion, devenue indispensable, sur la mutualisation des fonctions supports de l'établissement sur les trois grands centres de gestion de Pondichéry, Chaing Mai et Kyoto disposant d'une autonomie financière et de compétences renforcées.

La situation financière de l'établissement est préoccupante avec, en 2010, un résultat d'exploitation négatif de - 3 314 928 € dû pour une grande partie à une écriture de dépréciation du stock d'ouvrages mais traduisant aussi une insuffisance d'autofinancement de - 2 938 775 € (- 501 204 € en 2009). Au total, le budget 2010 a nécessité, pour être équilibré, un prélèvement important de 3 890 751 € dans le fonds de roulement. Le montant du fonds de roulement, s'il demeure élevé, s'érode chaque année depuis 2008 pour financer des investissements collectifs comme l'achat du terrain de Kyoto mais également, et cela est préoccupant, pour financer un déficit d'exploitation. Ces difficultés financières conduisent l'école à limiter les financements des séjours à l'étranger des EC de l'école et d'autres établissements (les indemnités de résidence à l'étranger pèsent lourdement dans la masse salariale de l'établissement). Cette tendance lourde depuis 2007 d'un résultat négatif (le résultat positif de 2008 était ponctuel et essentiellement dû à une écriture de variation des stocks) fragilise grandement l'établissement.

La structuration financière actuelle ne permet pas une vision exhaustive des ressources de l'établissement. Par exemple, certaines ressources affectées pour les programmes de recherche échappent au budget de l'établissement en raison d'une gestion des ressources affectées par le centre concerné dans une démarche d'excessive autonomie, dangereuse pour l'établissement. Dans le contexte de fragilité financière, l'augmentation des ressources propres qui représentent seulement 4 % des ressources globales devient une priorité (le directeur évoque leur doublement) comme la valorisation de ses actifs ou la contrepartie financière des heures d'enseignement dispensées par les enseignants chercheurs de l'école au profit des autres établissements (EPHE, EHESS...).

En conclusion la situation financière de l'EFEO doit faire l'objet d'une prise de conscience de l'ensemble des personnels et d'un dialogue avec la tutelle. Son redressement est une priorité.

### III – Une gestion patrimoniale au service de la stratégie de l'établissement

Le patrimoine immobilier de l'EFEO est géographiquement partagé entre son siège parisien et les centres en Asie pour lesquels le statut juridique est très diversifié : bâtiments dont l'EFEO est propriétaire ou en assume les charges, bâtiments loués, bâtiments mis à disposition. L'élaboration du schéma directeur pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI) a donné à l'établissement une connaissance précise de son patrimoine et une identification pertinente des enjeux en termes de stratégie patrimoniale.

La stratégie de L'EFEO visant un développement bipolaire d'excellence scientifique Europe-Asie appelle des actions prioritaires, bien identifiées dans le SPSI, telles que la rationalisation dans la gestion de son parc immobilier et de ses collections documentaires en Asie, ainsi que la clarification du statut de la Maison de l'Asie. L'aboutissement de ce projet permettrait également de résoudre l'importante question, soulevée par les personnels, de l'exiguïté des locaux et d'améliorer significativement leurs conditions de travail.

La Maison de l'Asie héberge également des services de l'EHESS et l'EPHE ; une convention de gestion de 1997 répartit les coûts de fonctionnement entre les trois institutions ; l'EFEO agit comme gestionnaire du bâtiment.

Le contexte actuel de la restructuration de l'immobilier universitaire parisien, notamment le regroupement de l'EHESS et de l'EPHE à terme sur le campus Condorcet, constitue l'opportunité de dédier la totalité de l'immeuble aux activités de l'EFEO et à son développement dans le cadre du PRES héSam et du projet de Maison européenne de l'Asie.

L'EFEO n'exclut pas de demander la dévolution du patrimoine qui lui est affecté. Cependant il importe, comme préalable à cette réflexion, de régler non seulement, auprès du MESR et de France Domaine, le statut juridique du siège mais aussi d'analyser la soutenabilité financière de ce projet. De manière générale, la situation financière de l'établissement ainsi que le constat que la totalité des investissements immobiliers sont financés aujourd'hui par le fonds de roulement, appellent à la plus grande prudence sur la stratégie immobilière.

## IV – Une gestion maîtrisée mais très tendue des ressources humaines

Le dispositif d'emplois de l'EFEO fait apparaître une multiplicité de statuts et des implantations géographiques très éclatées traduisant la complexité de la fonction de direction des ressources humaines assumée par la directrice générale des services, d'une part, et un sentiment d'appartenance à l'établissement qui n'est pas partagé, d'autre part. Au 1<sup>er</sup> janvier 2011, 66 emplois sont identifiés dont 42 d'enseignants-chercheurs (MC et DE). L'activité d'enseignement et de formation à la recherche de ces enseignants-chercheurs est régie par des conventions cadre conclues avec les établissements partenaires (EPHE, EHESS, INALCO, Université de Savoie...). Depuis le précédent rapport de l'Aeres, l'EFEO a mis en place une procédure de recrutement des enseignants-chercheurs qui tend à une meilleure adéquation entre l'excellence scientifique et les besoins réels de l'établissement. Le contexte de fragilité financière déjà décrit appelle une valorisation de ces activités d'enseignement.

Le fonctionnement administratif et technique de l'établissement repose sur un dispositif d'emplois très modeste (24 emplois administratifs et techniques répartis entre le siège et les 18 centres) qui, selon son directeur, n'est pas adapté à son développement scientifique. Les marges de manœuvre nécessaires à une véritable gestion prévisionnelle des compétences, indispensables pour accompagner la stratégie de l'école, demeurent très limitées.

Aux emplois statutaires s'ajoutent des personnels (environ 350) dont les conditions de recrutement sont négociées selon le droit local, et le financement de leurs rémunérations adossé au budget de fonctionnement de l'EFEO.

Compte tenu du poids de la masse salariale dans la structure financière de l'établissement et de la nécessité de la maîtriser (une série d'indicateurs permet de suivre correctement son exécution), de nouveaux axes sont recherchés pour atteindre un niveau d'effectifs en adéquation avec les missions de l'école, par exemple par des emplois financés sur projet (ANR, fondations, 7<sup>e</sup> PCRD...).



# L'affirmation de l'identité de l'établissement au travers d'une politique de communication

Il est reconnu que l'affirmation de l'identité de l'établissement ne peut se passer d'une stratégie de communication interne et externe.

La communication interne est d'autant plus importante que le personnel scientifique de l'EFEO est dispersé dans les centres à l'étranger pendant de longues périodes et que même en France il dispense la majeure partie de ses enseignements dans d'autres établissements. Une tentative de réunir ce personnel à l'extérieur physiquement a lieu seulement une fois tous les deux ans par une réunion générale dans un des centres. Aussi utile que puissent être ces réunions, elles sont beaucoup trop rares et coûteuses. L'École devrait réfléchir à des solutions alternatives (visioconférence...) pour communiquer et dialoguer avec son personnel à l'extérieur, si elle souhaite sa participation active à la stratégie de l'établissement.

## I – Les publications

L'établissement affirme son identité à l'extérieur en communiquant au premier chef à travers des publications en tous points remarquables, tant par leur haute qualité scientifique que par leur originalité et leur très grande diversité, même si parfois leurs auteurs devraient chercher à les publier dans des revues à renommée internationale.

La constance et la grande qualité des publications annuelles, tant livres que revues, contribue à faire connaître et rayonner l'EFEO.

## II – Le site internet

Une refonte complète du site internet de l'EFEO a été entreprise en 2010-2011 avec, comme résultat, un site extrêmement riche et agréable à consulter, qui propose aussi des documents iconographiques et des films. Le site permet, entre autres, l'accès à une rubrique d'actualités qui met à jour, en temps réel, l'agenda mensuel de l'école, un catalogue des publications, un mini site pour chaque centre EFEO en Asie avec des blogs d'informations individuels. D'autres projets pour le site en cours de réalisation sont des pages personnelles des EC, une boutique en ligne pour la vente des publications, un dépôt de candidatures (membres, boursiers) en ligne et un module Intranet permettant la communication interne de notes de service, de documents administratifs ou d'informations relatives aux services informatiques, qui devrait aider à améliorer la communication interne de l'établissement.

De plus, une lettre de l'EFEO, électronique, mensuelle et rédigée en français et en anglais, est envoyée en fonction d'un fichier comportant actuellement 500 personnes..

L'EFEO publie chaque année un annuaire recensant ses activités au cours de l'année et destiné à en faire la publicité. Mais ce moyen de communication coûte particulièrement cher en production et frais d'expédition.

## III – Les conférences et expositions

Des conférences sont régulièrement organisées, d'une manière très souple, tant à Paris que dans tous les centres régionaux (voir sur le site internet). Mais il serait souhaitable que les chercheurs participent davantage à des tables rondes ou des journées d'études plus régulières afin de montrer leurs recherches et accroître ainsi la visibilité de l'EFEO.

Les expositions aident à faire connaître les travaux de l'EFEO aux publics en France et en Asie ; signalons notamment celles organisées en 2010, à Paris, en collaboration avec le musée Cernuschi ou au Vietnam, par le centre de Hanoi.

L'activité du service de communication pourrait être utilisée comme levier pour attirer des mécènes.



# Conclusion et recommandations



L'EFEO est une institution ancienne de grand prestige qui, à travers une équipe de direction dynamique, a réussi à resserrer sa gouvernance et moderniser sa gestion. Elle l'a fait tout en gardant à cœur sa mission de recherche fondamentale de terrain en études asiatiques. Les services que l'école offre aux chercheurs spécialisés sur l'Asie, qu'ils soient français ou étrangers, sont sans équivalent en France et probablement à l'étranger. C'est pourquoi l'école est si sollicitée par des partenaires publics ou privés, français ou étrangers. Mais si l'EFEO veut continuer à garder sa place comme l'une des plus importantes écoles françaises à l'étranger dans une période de contrainte budgétaire, elle sera obligée de se pencher plus sérieusement sur une meilleure rentabilisation de ses précieuses ressources. L'Ecole est dans une période d'impact économique, politique et culturel croissant de l'Asie, soulignant le besoin critique d'intelligence des sociétés de ce continent. Elle a la possibilité d'en devenir le leader en Europe à la tête d'un réseau très prestigieux (l'ECAF) ; encore faut-il qu'elle prenne conscience des atouts qu'elle a en main au moment de la négociation.

## I – Les points forts

- une implantation de 18 centres de recherche dans 12 pays d'Asie qui est à la base de l'excellence de la recherche sur le terrain, qui permet à l'EFEO de se saisir de sujets de recherche qu'elle est seule capable à appréhender et qui constitue un point fort pérenne depuis un siècle ;
- une richesse exceptionnelle du patrimoine documentaire bien valorisée par l'établissement et ses personnels ;
- des enseignants-chercheurs dynamiques et passionnés dont la production scientifique est majoritairement de niveau international ;
- une politique de communication dynamique à travers le site Web et les publications.

## II – Les points faibles

- un manque d'identité et d'appartenance à l'EFEO chez les enseignants-chercheurs qui ne favorise pas une stratégie d'établissement ;
- une santé financière fragile et préoccupante, qui ne permet pas à l'établissement de mener une politique scientifique à la hauteur de ses ambitions et qui compromet à terme toute stratégie de développement ;
- un manque de visibilité de l'EFEO ; l'absence d'école doctorale ou le positionnement de l'établissement au sein de ses multiples partenariats conduit l'EFEO à fonctionner de fait comme un bailleur de fonds au profit de ses partenaires ;
- une politique scientifique d'établissement handicapée par une dispersion des activités des enseignants-chercheurs.

## III – Les recommandations

- développer la culture d'établissement en favorisant la communication entre ses membres et l'adhésion à un projet commun ;
- mobiliser l'établissement autour d'un plan de redressement financier pluriannuel ;
- poursuivre les efforts de la direction de l'école afin d'équilibrer les partenariats et obtenir une co-accréditation en matière de formation doctorale ;
- saisir l'opportunité des nouvelles implantations universitaires des établissements partenaires pour résoudre les problèmes de locaux de l'EFEO en veillant à la rigueur budgétaire.





# Liste des sigles

## A

AERES Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur  
ANR Agence nationale de la recherche

## B

Biatos (Personnels) de bibliothèque, ingénieurs, administratifs, techniciens, et ouvriers de service  
BULAC Bibliothèque universitaire des langues et civilisations

## C

CA Conseil d'administration  
CHS Comité d'hygiène et de sécurité  
CNAM Conservatoire national des arts et métiers  
CNRS Centre national de la recherche scientifique  
CNU Conseil national des universités  
CPU Conférence des présidents d'université  
Crous Centre régional des œuvres universitaires et scolaires  
CS Conseil scientifique

## D

DE Directeur d'études

## E

EC Enseignant chercheur  
ECAAF *European consortium for asian field studies*  
ED École doctorale  
EFE École française à l'étranger  
EFEO École française d'Extrême-Orient  
EHESS École des hautes études en sciences sociales  
ENA École nationale d'administration  
ENC École nationale des chartes  
ENSAM École nationale supérieure des arts et métiers  
ENSCI École nationale supérieure de création industrielle  
EPCS Etablissement public de coopération scientifique  
EPHE École pratique des hautes études  
EPSCP Etablissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel  
ESCP École supérieure de commerce de Paris

## H

HDR Habilitation à diriger des recherches  
héSam Hautes études-Sorbonne-arts et métiers

## I

INALCO Institut national des langues et civilisations orientales  
INP Institut national du patrimoine

## L

LOLF Loi organique relative aux lois de finances  
LRU Loi relative aux libertés et responsabilités des universités

## M

MAEE Ministère des affaires étrangères et européennes  
MC Maître de conférences  
MESR Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche

## P

PCRD Programme cadre de recherche et développement (programme européen)  
PERSEE Portail de revues en sciences humaines et sociales  
PRES Pôle de recherche et d'enseignement supérieur

## S

SPSI Schéma directeur pluriannuel de stratégie immobilière  
Sudoc Système universitaire de documentation de l'agence bibliographique de l'enseignement supérieur

## U

UMR Unité mixte de recherche  
Unesco Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture

# Observations du directeur



ÉCOLE FRANÇAISE D'EXTRÊME-ORIENT

## Réponse du directeur de l'École française d'Extrême-Orient (EFEO) au Rapport de l'AERES daté janvier 2012

La direction de l'EFEO remercie les membres du comité de visite AERES pour les discussions franches qu'elle a pu avoir avec eux et exprime sa satisfaction de trouver reflétés la plupart de leurs échanges avec divers responsables ou représentants de l'établissement. Elle salue, par ailleurs, l'ouverture internationale du comité et exprime sa gratitude au comité pour les recommandations contenues dans son rapport daté janvier 2012, reçu le 14 février 2012.

De même que le précédent rapport AERES (rédigé en 2008, affiché sur le site AERES comme « 2009 ») soulignait : « l'excellence scientifique de l'École est évidente », le présent rapport reconnaît les atouts uniques de l'EFEO (originalité de la recherche et réseau de centres en Asie), la qualité internationale de sa production scientifique, le dynamisme de sa gouvernance et la modernisation de sa gestion. Ces observations pertinentes et constructives, sur des points fondamentaux quand il s'agit d'évaluer une institution de recherche, se trouvent –curieusement– assorties d'intitulés et de conclusions de sections qui viennent brouiller en négatif le message globalement favorable du comité figurant dans le corps du rapport. Une lecture attentive de la documentation remise au comité aurait pu lui permettre de relativiser certaines appréciations ou d'éviter, outre plusieurs erreurs factuelles signalées séparément, l'énoncé de jugements de valeur quelque peu paradoxaux pour qui connaît l'établissement.

**1/ Les appréciations explicitement positives** portent notamment sur l'originalité et la structuration du projet scientifique de l'EFEO, permettant des recherches transversales de grande envergure et des programmes sur la longue durée. Elles concernent également son réseau exceptionnel de centres en Asie dont le comité a apprécié à sa juste valeur la logique, comprenant que certains sites bien que de taille réduite ont localement une importance cruciale. Elles rendent justice à la motivation et à l'activité des enseignants-chercheurs (EC), « passionnés » et qui, tout ayant une production scientifique de haut niveau, assurent de nombreuses autres tâches (expertises, animation et gestion, encadrement sur le terrain, etc.)

Le comité a également reconnu à juste titre les efforts, poursuivis et amplifiés depuis le précédent rapport, en matière d'éditions (ouvrages savants de grande qualité, mise en ligne des revues EFEO), de mise en cohérence et numérisation des ressources documentaires et de développement d'outils de communication institutionnelle.

### **2/ Certaines affirmations doivent être nuancées, voire révisées.**

- Dire que « L'EFEO a choisi pour axe de recherche principal et pour finalité [...] la préservation du patrimoine mondial en Asie, dans ses aspects les plus divers ». (p. 5, § 1) est pour le moins réducteur. Au moins dix EC (sur 42) consacrent leurs recherches aux sciences sociales (anthropologie, urbanisme, démographie, histoire moderne et contemporaine) et à des questions ayant des implications actuelles : questions d'ethnicité dans la péninsule indochinoise, problèmes des frontières, processus de centralisation et résistances des sociétés locales, diasporas et réseaux marchands. Comme relevé plus loin dans le rapport (p. 6-7), l'expertise reconnue aux EC de l'EFEO leur vaut d'être sollicités comme consultants par des instances gouvernementales ou par des organisations internationales. Le programme PCRD7 de la Commission européenne *Integrating and Developing European Asian Studies IDEAS*, piloté par l'EFEO, comprend une réflexion sur les « *area studies* » qui débouche sur des enjeux géopolitiques contemporains.

22, avenue du Président Wilson 75116 Paris  
www.efeo.fr - Tél. : 33 (0)1 53 70 18 60 - Fax : 33 (0)1 53 70 87 60

1

BANGKOK - CHIANG MAI - HANOI - HONGKONG - JAKARTA - KUALA LUMPUR - KYOTO - PARIS - PÉKIN - PHNOM PENH  
PONDICHÉRY - PUNE - SÉOUL - SIEM REAP - TAIPEI - TOKYO - VIENTIANE - YANGON

- Affirmer que « *La visibilité des recherches effectuées et de leurs résultats n'est cependant pas toujours à la hauteur de ce projet ambitieux* », et en rendre responsable « *le manque d'activité d'encadrement doctoral* » (p. 5, § 4) apparaît peu justifié. L'examen des indicateurs communiqués à l'AERES montre, pour l'année universitaire 2010-2011, 20 directions de thèse et 12 encadrements de thèse, ce qui est un taux élevé pour un total de cinq directeurs d'études et trois maîtres de conférences avec HDR, affectés en France. Par ailleurs, l'équation qui réduit la « *visibilité des recherches effectuées et de leurs résultats* » à l'« *activité d'encadrement doctoral* » paraît abusive : l'EFEO a pour vocation première la recherche fondamentale et ses EC ont pour mission la transmission de leurs compétences et de leur savoir acquis sur le terrain. L'encadrement et la formation à la recherche sont poursuivis par l'EFEO, d'une part en France, au sein d'écoles doctorales de plusieurs universités et grands établissements, d'autre part par le biais des enseignements dispensés en Asie. De nombreux doctorants boursiers de l'EFEO sont chaque année accueillis et encadrés au sein de ses centres.
- L'affirmation que la « *politique [de structuration scientifique] affichée ne donne pas lieu, par exemple, à l'organisation suffisamment médiatisée de colloques réunissant différents chercheurs et différents centres extérieurs, ni à des publications communes qui donneraient à cette stratégie toute sa visibilité nécessaire* » (p. 6, § 1) est peu compréhensible quand le même rapport fait les constats suivants : « *Ainsi [l'EFEO] a pu initier des événements à haute visibilité en Europe et en Asie (conférences, expositions, films, publications, accueil de personnalités)* » (p. 9). *L'établissement affirme son identité à l'extérieur en communiquant au premier chef à travers des publications en tous points remarquables, tant par leur haute qualité scientifique que par leur originalité et leur très grande diversité... La constance et la grande qualité des publications annuelles, tant livres que revues, contribuent à faire connaître et rayonner l'EFEO... Des conférences sont régulièrement organisées, d'une manière très souple, tant à Paris que dans tous les centres régionaux (voir sur le site internet)... Les expositions aident à faire connaître les travaux de l'EFEO aux publics en France et en Asie* » (p. 14).
- L'interrogation suivante ne laisse de surprendre : « *L'école a l'ambition de devenir un centre d'intelligence culturelle pour l'Asie au service des secteurs publics et privé en France et en Europe. Elle en a la capacité ; aura-t-elle la volonté de la mettre en œuvre ? Elle souffre d'un manque de stratégie d'ensemble qui, s'ajoutant au fait que l'école ne participe pas aux diverses écoles doctorales en tant qu'établissement, peut se révéler à terme comme catastrophique* ». Faisant abstraction de la tournure démesurée de cette dernière affirmation, nous renvoyons aux réponses - ci-dessus et ci-après au sujet de l'absence d'une école doctorale propre à l'EFEO, laquelle ne revêt en aucun cas le caractère existentiel qui lui est attribué avec insistance dans ce rapport. Pour ce qui concerne la volonté de l'établissement de mettre en œuvre sa politique scientifique, le rapport répond ailleurs sans ambiguïté à cette interrogation lorsqu'il met en exergue la place privilégiée de l'EFEO dans le dispositif national ; son positionnement « *encore plus impressionnant* » au niveau international, « *l'excellente initiative* » de solliciter la Commission européenne et « *l'initiative exemplaire* » de renforcer la coopération scientifique avec les institutions australiennes et nord-américaines de très grand prestige (p. 9-10). Quant au *manque de stratégie d'ensemble*, avancé par l'AERES, la Cour des comptes, dans son rapport provisoire sur les Écoles françaises à l'étranger en 2011, souligne au contraire le caractère « *exceptionnel* » et « *exemplaire* » des initiatives stratégiques mises en œuvre par l'EFEO, en France et à l'étranger : cette dernière serait « *la seule ... à avoir entrepris une démarche stratégique à dimension européenne et à jouer un rôle moteur vis-à-vis de ses homologues* ».
- Regretter le caractère marginalisé de l'établissement dans les grandes instances nationales (p. 9, § 1) est en contradiction insolite avec les observations du rapport même : « *L'expertise de l'EFEO en matière de recherche lui vaut d'être sollicitée comme consultante par les instances* »

22, avenue du Président Wilson 75116 Paris  
www.efeo.fr - Tél. : 33 (0)1 53 70 18 60 - Fax : 33 (0)1 53 70 87 60

2

BANGKOK - CHIANG MAI - HANOI - HONGKONG - JAKARTA - KUALA LUMPUR - KYOTO - PARIS - PÉKIN - PHNOM PENH  
PONDICHÉRY - PUNE - SÉOUL - SIEM REAP - TAIPEI - TOKYO - VIENTIANE - YANGON

*gouvernementales et les organisations nationales (MAEE, Premier ministre, Agence française de développement, Institut de France) ou internationales (Commission européenne, Unesco, Programme des Nations unies pour le développement, académies à l'étranger) (p. 6-7)... [Le] PRES [héSam] assure à l'EFEO un positionnement dans le paysage institutionnel parisien de la recherche et de la formation (p. 3, § 4), ... l'EFEO occupe une place privilégiée dans le dispositif national d'enseignement et de recherche sur l'Asie (p. 9, § 3), ... L'école entretient des relations privilégiées avec les grands établissements que sont l'EPHE et l'EHESS (p. 9, § 5).*

- Le caractère *déséquilibré des partenariats* de l'EFEO en France affirmé à la page 9 se résume à deux enjeux explicites : l'absence d'une école doctorale propre au sein de l'EFEO et la dispensation d'un enseignement conséquent dans divers établissements sans compensation financière. Le premier (absence d'une école doctorale), plusieurs fois mentionné, correspond à un choix délibéré dont les raisons sont par ailleurs reconnues avec justesse à la même page du rapport (la multiplicité de disciplines scientifiques nécessaires pour l'étude de l'objet « Asie » ne se prête pas à la définition d'un « diplôme EFEO » ; la mobilité indispensable de la plupart des EC de l'EFEO qui sont régulièrement appelés à exercer des responsabilités dans les Centres de l'EFEO en Asie, rendent l'organisation d'une scolarité suivie impraticable au sein du seul établissement EFEO). Cette situation jugée insatisfaisante par l'AERES devrait trouver sa résolution dans le cadre du PRES *héSam* qui envisage la création d'un collège doctoral au sein duquel l'EFEO retrouvera ses principaux partenaires en matière de formation doctorale, l'EHESS et l'EPHE. Pour ce qui concerne le second enjeu (absence de compensation financière pour les enseignements), certaines institutions se trouvent effectivement dispensées de cette compensation en raison de délégations réciproques, dispositif permettant d'une part aux EC parisiens hors EFEO d'être accueillis dans les Centres de l'EFEO en Asie pour effectuer des séjours de recherche et, d'autre part, aux EC de l'EFEO de transmettre leur savoir de terrain aux étudiants parisiens. Il s'agit là d'une mutualisation en bonne intelligence de ressources complémentaires entre institutions partenaires. Suivant la recommandation de l'AERES, la direction veillera cependant à ce que ce type de mutualisation évite le déséquilibre au plan financier.
- Ce qui est dit du « *manque d'identité et d'appartenance à l'EFEO chez les EC* » (p. 13, *redit p. 15* comme premier des « points faibles ») risque d'être immédiatement perçu comme un paradoxe, non seulement par les EC de l'EFEO eux-mêmes, mais par tous leurs partenaires. C'est en général plutôt le contraire, un esprit de corps, parfois jugé de l'extérieur —à tort— comme une forme d'élitisme, qui est attribué aux EC de l'EFEO. Ces derniers sont en effet très conscients de se situer dans une longue tradition, d'appartenir à une institution prestigieuse, renommée dans toute l'Asie, et ont généralement à cœur de défendre sa réputation et de valoriser son patrimoine (à commencer par ses publications, collections et revues). La taille réduite de l'École, l'existence de projets transversaux et les Réunions générales biennales favorisent, en dépit de la dispersion des Centres, ce sentiment d'appartenance fort. Depuis plusieurs années, l'École a mis en place d'importants moyens de communication susceptibles de dynamiser les relations internes, initiatives par ailleurs louées dans ce rapport (p. 14) : refonte complète du site Internet de l'EFEO ; création de *L'Agenda de l'EFEO*, la lettre d'information mensuelle de l'établissement ; les *Rapports sur l'activité de l'École française d'Extrême-Orient* diffusés à la fin de chaque année universitaire ; la Réunion générale biennale de l'EFEO, moment privilégié qui permet à l'ensemble des EC et responsables administratifs de prendre toute la mesure de l'institution, de mieux se connaître et d'entamer de nouvelles collaborations transversales ; le Séminaire mensuel de l'EFEO invitant les EC de l'École, métropolitains ou de passage à Paris, à présenter leurs travaux en cours ; les « Conférences Léna » ; les émissions télévisées et reportages dans la presse écrite ; les expositions et autres manifestations exceptionnelles en France et en Asie.

- « L'école dispose d'une connaissance précise de l'origine de ses financements qui reposent pour 95,4% sur les crédits budgétaires alloués par le Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche (MESR), ... et pour 4,6% sur les crédits provenant du MAEE, de l'ANR, du ministère de la Culture et de la communication au titre des ressources affectées. » (p. 11). Cette affirmation traduit une méconnaissance de la situation budgétaire et de la stratégie financière de l'établissement : en 2010, les financements hors subventions MESR (1 923 806 €) ont constitué 20% du total des recettes de l'établissement (9 775 497 €). Il s'agit là du résultat d'une politique volontariste de l'EFEO, dans un contexte de financements publics (MESR, MAEE) contraints. Ce taux de financement par des organismes externes au MESR (Union européenne, fondations privées et publiques, entreprises, mécénat) est susceptible d'augmenter encore de façon importante à partir de 2012 grâce à la mise en œuvre d'ECAF 2 (mutualisations scientifique et financier de certains Centres de l'EFEO en Asie, création d'un programme de mobilité internationale vers les Centres de l'EFEO, transformation du Consortium ECAF en une structure juridique pérenne). Nous regrettons que ces mesures, au cœur même de la stratégie de l'établissement pour 2012-2016, ne soient pas mentionnées dans le Rapport, comme ce fut déjà le cas dans le précédent rapport AERES (ce regret avait déjà été signalé dans la réponse du directeur de l'EFEO en date du 10 juillet 2008, p. 4).
- « La situation financière de l'établissement est préoccupante... Cette tendance lourde depuis 2007 d'un résultat négatif ... fragilise grandement l'établissement. » (p. 11). Cette situation reflète notamment l'insuffisance de la dotation du MESR pour la rémunération des personnels de l'État à l'EFEO, ainsi que l'absence d'une dotation d'investissements, lesquelles ont forcé l'EFEO à puiser à répétition dans ses réserves. Si le gel de deux postes d'EC et le rappel en France de trois EC affectés en Asie, permettra en 2012 de retrouver un équilibre, ces mesures amputent la capacité de l'établissement à pourvoir à l'ensemble de ses missions scientifiques.

### 3/ Les recommandations

La direction a pris bonne note des observations et des recommandations émises par le comité. Certaines lui apparaissent plus particulièrement pertinentes, notamment celles relatives : à la renégociation de sa structure immobilière parisienne, notoirement trop exigüe, surtout dans la perspective du développement européen de l'EFEO ; au dispositif d'emplois très limité qui pèse sur son fonctionnement administratif et technique ; à la diversité des tâches que doivent assumer ses EC ; ou à l'intérêt de mieux mobiliser autour de l'institution ses anciens membres, les chercheurs associés et les nombreux anciens boursiers. D'autres, concernant la culture d'établissement ou un plan de redressement financier, semblent avant tout reposer sur une interprétation rapide d'informations partielles, sachant que l'identité et la visibilité de l'EFEO et sa situation budgétaire font partie des domaines sur lesquels les efforts de la direction ont le plus porté ces dernières années, ce qui a été reconnu, entre autres, par la Cour des comptes. Il reste que l'excellence des recherches de l'EFEO dans son champ de compétence est à nouveau confirmée.

En conclusion, l'EFEO est un établissement qui travaille et qui avance sur des pistes novatrices dans l'environnement en pleine évolution que représente le secteur de la recherche scientifique en France, et dans un contexte de plus en plus concurrentiel au plan international. On peut regretter que le rapport 2012 de l'AERES, en dépit de très pertinentes analyses sur plusieurs points, n'ait pas abouti à un éclairage global pour l'établissement, cela du fait notamment des nombreuses appréciations contradictoires relevées dans cette réponse.

Fait à Paris, le 27 février 2012



Franciscus Verellen  
Membre de l'Institut  
Directeur de l'EFEO

22, avenue du Président Wilson 75116 Paris  
www.efeo.fr - Tél. : 33 (0)1 53 70 18 60 - Fax : 33 (0)1 53 70 87 60

4

BANGKOK - CHIANG MAI - HANOI - HONGKONG - JAKARTA - KUALA LUMPUR - KYOTO - PARIS - PÉKIN - PHNOM PENH  
PONDICHÉRY - PUNE - SÉOUL - SIEM REAP - TAIPEI - TOKYO - VIENTIANE - YANGON

# Organisation de l'évaluation



L'évaluation de l'EFEO a eu lieu du 10 au 12 octobre 2011. Le comité d'évaluation était présidé par **John Keiger**, professeur à l'université de Salford (Royaume Uni).

## Ont participé à l'évaluation :

**Danièle Elisseeff**, enseignante à l'École du Louvre, corédacteur en chef de la revue bibliographique de Sinologie ;  
**Philippe Bragard**, professeur à l'Université Catholique de Louvain (Belgique) ;  
**Denis Lambert**, Directeur du CROUS de Paris.

**Laurent Daudeville**, délégué scientifique, représentait 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.