



**HAL**  
open science

## École nationale des Chartes

Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

| Rapport d'évaluation d'un établissement. École nationale des Chartes. 2018. hceres-02026374

**HAL Id: hceres-02026374**

**<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026374>**

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.

# RAPPORT D'ÉVALUATION DE L'ÉCOLE NATIONALE DES CHARTES

**CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2017-2018**  
VAGUE D

Rapport publié le 02/10/2018

Pour le Hcéres<sup>1</sup> :

Michel Cosnard, président

Au nom du comité d'experts<sup>2</sup> :

Marie-Joseph Biache, président du  
comité

En vertu du décret n°2014-1365 du 14 novembre 2014 :

<sup>1</sup> Le président du Hcéres "contresigne les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts et signés par leur président." (Article 8, alinéa 5) ;

<sup>2</sup> Les rapports d'évaluation "sont signés par le président du comité". (Article 11, alinéa 2).

## SOMMAIRE

|   |    |
|---|----|
| Présentation de l'établissement .....   | 4  |
| 1 / La caractérisation du territoire .....  | 4  |
| 2 / L'environnement et les principales caractéristiques de l'ENC.....   | 4  |
| I. Positionnement et stratégie de développement .....   | 7  |
| 1 / Une nouvelle écologie pour l'établissement.....   | 7  |
| 2 / Des partenariats à conforter et à formaliser .....  | 8  |
| 3 / Partenariats socio-économiques : un vaste champ à jardiner.....   | 9  |
| II. Gouvernance et pilotage .....   | 11 |
| 1 / L'organisation interne de l'établissement : une rupture apaisante .....   | 11 |
| 2 / La gouvernance au service de l'élaboration de la conduite stratégique : un principe de volonté .....                            | 12 |
| 3 / Le pilotage de l'établissement : une accélération qui doit mener au but .....   | 13 |
| 4 / les grandes fonctions du pilotage Ressources humaines, finances, immobilier .....   | 14 |
| a / Une professionnalisation de la gestion RH : première brique d'une politique RH au service de la stratégie. ....                 | 14 |
| b / Une situation financière assainie et un pilotage permettant d'améliorer la qualité des prévisions .....                         | 14 |
| c / Une gestion professionnalisée et conforme aux exigences réglementaires .....  | 15 |
| d / Un système d'information à mettre en situation de servir le pilotage de l'établissement .....                                   | 16 |
| e / Le parc immobilier offre à l'établissement des perspectives fortes en termes de synergie scientifique et institutionnelle ..... | 16 |
| III. Recherche et formation .....   | 18 |
| 1 / La politique de recherche : à la poursuite d'une unité .....  | 18 |
| 2 / La politique de formation initiale et continue : une rénovation qui prend vigueur .....   | 19 |
| 3 / Le lien entre formation et recherche : une organicité génétique. ....   | 20 |
| 4 / Documentation : vers un service de documentation intégré et performant .....  | 22 |
| IV. Réussite des étudiants .....  | 24 |
| La réussite des étudiants : une insertion professionnelle solide, une vie étudiante qui évolue .....                                | 24 |
| V. Valorisation et culture scientifique.....  | 26 |
| 1 / La valorisation des résultats de la recherche : une action à poursuivre et à renforcer.....                                     | 26 |
| 2 / La diffusion, l'enrichissement du patrimoine et le développement de la culture scientifique et technique .....                  | 27 |
| VI. Relations européennes et internationales : de l'initiative individuelle à un projet concerté .....                              | 28 |
| Conclusion .....  | 29 |
| Conclusions et recommandations : une évolution à poursuivre et à accentuer .....  | 29 |
| 1 / Les points forts .....  | 30 |
| 2 / Les points faibles .....  | 30 |
| 3 / Les recommandations .....   | 30 |
| Liste des sigles.....   | 31 |
| Observations de la directrice de l' cole .....  | 33 |
| Organisation de l'évaluation .....  | 37 |

# PRESENTATION DE L'ETABLISSEMENT

## 1 / LA CARACTERISATION DU TERRITOIRE

La région Île-de-France est composée de trois académies (Créteil, Paris et Versailles) représentant au total 12 millions d'habitants<sup>1</sup> dont un peu plus de deux millions au niveau de la ville de Paris. La région Île-de-France compte 32 universités ou grands établissements. Pour l'année 2015-2016, 663 066 étudiants<sup>2</sup> étaient inscrits dans un établissement d'enseignement supérieur francilien dont 365 146 à l'université. La moitié des étudiants franciliens sont inscrits dans un établissement situé à Paris. En 2013, la région dénombrait 55 876 personnels de l'enseignement supérieur et de la recherche. L'Île-de-France est la première région européenne en matière de dépenses en recherche et développement<sup>3</sup>. La région est au premier rang des régions européennes en matière de production scientifique (4 % de la production européenne) et de demandes de brevets européens (5 % des demandes). En 2015, la région comptait 98 écoles doctorales (ED). En Île-de-France, il existe huit coordinations territoriales, au sens de la loi sur l'enseignement supérieur et la recherche du 22 juillet 2013. Au 1<sup>er</sup> janvier 2018, l'enseignement supérieur parisien est structuré en trois communautés d'universités et établissements (Comue) et une association<sup>4</sup>.

Telle qu'elle est définie dans les statuts en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2018, la Comue Paris-Sciences-et-Lettres (PSL) comporte 16 membres dont 11 établissements d'enseignement supérieur et de recherche<sup>5</sup> et cinq organismes et fondations de recherche<sup>6</sup>. Cinq établissements sont également associés par convention<sup>7</sup>. La première phase du programme d'investissements d'avenir (PIA) a conduit à la labellisation de sept laboratoires d'excellence (Labex) et six équipements d'excellence (Equipex) puis à l'attribution en juillet 2011 d'une initiative d'excellence (Idex) intitulée Paris-Sciences-et-Lettres (PSL\*) dotée de 750 M€ non consommables et portée par la fondation de coopération scientifique dénommée « Paris-Sciences-et-Lettres – Quartier latin ». Les statuts actuels de la Comue précisent que la fondation de coopération scientifique (FCS), porteuse du programme Idex, a pour mission la gestion des actions clés de ce programme et que la Comue assure les missions de formation et de diplomation propres à PSL ainsi que de nombreuses autres actions liées à la vie de la communauté universitaire dont le contrat de site avec l'État et le contrat de projet État-Région (CPER). La Comue, *via* ses établissements membres et associés, accueille 20 685 étudiants en 2017, dont environ 60 % (12 367) sont inscrits en master, tandis que 23 % (4 775) sont inscrits dans des diplômes de premier cycle et 17 % (3 543) en doctorat. D'après les données fournies dans les tableaux de bord du Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation, les établissements de PSL relevant de ce ministère emploient environ 1 000 enseignants-chercheurs titulaires<sup>8</sup>. En janvier 2017, les établissements membres de la Comue ont validé un accord politique<sup>9</sup> définissant les bases pour une nouvelle évolution des statuts de PSL, en lien avec les recommandations du jury international de l'Idex formulées en 2016 en vue de sa validation définitive. Cet accord, relatif à l'université cible, concerne 24 établissements répartis ainsi : neuf membres (Chimie ParisTech, ENS, ESPCI Paris, Université Paris-Dauphine, Observatoire de Paris, Mines ParisTech, ENC, EPHE, Institut Curie), trois organismes de recherche (CNRS, Inserm, Inria), dix associés (CNSAD, CNSMDP, Ensad, Ensba Paris, Fémis, EHESS, Efeo, Institut de biologie physico-chimique – IBPC, ILB, Collège de France), et deux partenaires (Institut Pasteur, lycée Henri IV).

## 2 / L'ENVIRONNEMENT ET LES PRINCIPALES CARACTERISTIQUES DE L'ENC

L'École nationale des chartes (ENC) créée par ordonnance royale du 22 février 1821, est un établissement public de l'État à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP), régi par le décret n° 87-832 du

<sup>1</sup> Populations légales 2014 (Institut national de la statistique et des études économiques - Insee).

<sup>2</sup> Diagnostic de stratégie territoriale de l'enseignement supérieur et de la recherche (Strater), 2016.

<sup>3</sup> La dépense intérieure de recherche et développement (Dird) francilienne s'élevait en 2012 à 18 500 M€ (la Dird des administrations étant de 5 802 M€).

<sup>4</sup> Les Comue Université Sorbonne Paris Cité (USPC) ; Paris-Sciences-et-Lettres (PSL) ; Hésam. La Comue Sorbonne Universités (SU) évolue en date du 1<sup>er</sup> janvier 2018 en une « association » Sorbonne Université.

<sup>5</sup> École nationale supérieure de chimie de Paris (Chimie ParisTech) ; École normale supérieure (ENS) ; École supérieure de physique et de chimie industrielles (ESPCI Paris) ; Université Paris-Dauphine ; Observatoire de Paris ; École nationale supérieure des mines de Paris (Mines ParisTech) ; Conservatoire national supérieur d'art dramatique (CNSAD) ; Conservatoire national supérieur de musique et de danse de Paris (CNSMDP) ; École nationale supérieure des arts décoratifs (Ensad) ; École nationale supérieure des beaux-arts (Ensba Paris) ; École nationale supérieure des métiers de l'image et du son (Fémis).

<sup>6</sup> FCS Paris-Sciences-et-Lettres - Quartier latin ; Institut Curie ; CNRS ; Inserm ; Inria.

<sup>7</sup> École nationale des chartes (ENC) ; École pratique des hautes études (EPHE) ; École des hautes études en sciences sociales (EHESS) ; École française d'Extrême-Orient (Efeo) ; Institut Pasteur.

<sup>8</sup> Cet effectif est de 1 100 enseignants-chercheurs si on y intègre les effectifs de Mines ParisTech et de l'ESPCI, qui ne sont pas sous tutelle du ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (MESRI).

<sup>9</sup> Accord entre les chefs d'établissements Idex PSL : « L'université Paris-Sciences-et-Lettres : objectif, structure, pilotage ».

8 octobre 1987 modifié par le décret n° 2005-1751 du 30 décembre 2005. L'ENC est constituée sous la forme d'un grand établissement au sens de l'article L. 717-1 du code de l'éducation et placée sous la tutelle du ministère de l'Enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (MESRI). Elle prend place dans un contexte institutionnel largement renouvelé.

Auparavant membre du pôle de recherche et d'enseignement supérieur (Pres) *Hautes études Sorbonne arts et métiers* (Hésam), l'ENC a rejoint depuis 2015 la Communauté d'universités et d'établissements (Comue) *Paris-Sciences-et-Lettres* (PSL *Research University*) en tant que membre associé<sup>10</sup>, puis, après décision du conseil d'administration (CA) de l'établissement en juillet 2017, en tant que membre à part entière de la future université dans le cadre de PSL, confirmant de la sorte son inscription dans la politique de PSL. La fondation de coopération scientifique (FCS) de PSL est porteuse de l'initiative d'excellence (Idex<sup>11</sup>) dont la prolongation de la période probatoire a été annoncée par le MESRI<sup>12</sup>.

Ses statuts confèrent à l'ENC la formation des personnels scientifiques des archives et des bibliothèques. Elle concourt en outre « à la formation de tous les personnels qui contribuent à la connaissance scientifique et à la mise en valeur du patrimoine national » et « participe à la formation à et par la recherche des étudiants en sciences de l'homme et de la société, particulièrement dans les disciplines relatives à l'étude critique, l'exploitation, la conservation et la communication des sources historiques. Elle mène des activités de recherche et contribue à la diffusion et à la valorisation des résultats dans ces disciplines<sup>13</sup> ». L'ENC comporte deux instituts rattachés : l'Unité régionale de formation à l'information scientifique et Technique (Urfist) et le Comité des travaux historiques et scientifiques (CTHS). Par ailleurs, l'ENC entretient des liens organiques avec les deux écoles d'application que sont l'Institut national du patrimoine (INP) et l'École nationale supérieure de l'information et des bibliothèques (Ensisib).

L'évolution de la situation institutionnelle de l'école modifie le contexte dans lequel ses missions peuvent s'exercer. Outre PSL, l'ENC s'inscrit dans deux cercles complémentaires, le Campus Condorcet et l'espace Richelieu-bibliothèques, musées, galeries où les locaux administratifs et les espaces d'enseignement ont été installés au 65, rue de Richelieu alors que la bibliothèque a déménagé au n°58 de la même rue. Ce contexte nouveau, dont l'évolution n'est pas encore achevée, marque le rapport d'autoévaluation (RAE) de l'ENC.

L'établissement reste limité dans sa taille, comptant 19 enseignants-chercheurs au statut particulier de directeurs d'études (DE) ou maîtres de conférences (MCF) -dont 17 font partie du laboratoire de recherche de l'école, équipe d'accueil, Centre Jean Mabillon (EA 3624)- 56 personnels Biatss, 83 élèves-fonctionnaires préparant le diplôme d'archiviste paléographe et 83 étudiants de master et de doctorat. Il dispose d'un budget d'environ 5 M€<sup>14</sup>.

Le nouveau siège administratif et pédagogique de l'école au 65, rue Richelieu offre une surface de 2 405 m<sup>2</sup> sur neuf niveaux. La bibliothèque est installée sur 1 496,25 m<sup>2</sup> sur quatre niveaux<sup>15</sup>. Suite à leur transfert sur le campus Condorcet, le centre Jean Mabillon, le CTHS et le centre d'archéologie disposeront de 500 m<sup>2</sup> de surface allouée, les futurs locaux de l'Urfist ne devant pas dépasser 250 m<sup>2</sup><sup>16</sup>.

Le précédent rapport d'évaluation de l'ENC accordait à l'établissement la valeur d'un « paradoxe réussi<sup>17</sup> », réussite assise sur la qualité des formations et l'originalité de la recherche, mais confrontée à une taille restreinte<sup>18</sup> et un déficit de stratégie globale. D'autre part, l'existence de deux instituts rattachés nécessitait un progrès dans l'intégration gestionnaire et comptable de ces instituts. Si la dimension « à taille humaine<sup>19</sup> » de l'établissement et le sentiment d'appartenance sont apparus comme deux caractéristiques fortes, ce rapport souligne le handicap qu'elles pourraient présenter dans un contexte plus ouvert. Le rapport d'autoévaluation de l'ENC, élaboré au cours d'une période de changement de gouvernance, reflète ce paradoxe mais ne parvient pas totalement à en souligner les voies de dépassement.

Les principales attentes exprimées par l'école en direction du comité d'évaluation portent sur le nouveau contexte institutionnel et ses conséquences pour l'organisation de la recherche, la gouvernance et le pilotage de l'établissement en relation avec les moyens dont il dispose, la recherche, la formation et l'attractivité internationale. Le choix du numérique comme axe fort du prochain contrat quinquennal est revendiqué et

<sup>10</sup> Décret n° 2016-25 du 18 janvier 2016.

<sup>11</sup> Les initiatives d'excellence relèvent des programmes d'investissements d'avenir (PIA) dont le but est de créer sur le territoire des ensembles pluridisciplinaires d'enseignement supérieur et de recherche de rang mondial.

<sup>12</sup> MESRI, communiqué de presse : session du jury Idex du 11 au 17 mars 2018.

<sup>13</sup> Décret n°87-832 du 8 octobre 1987 relatif à l'École nationale des chartes. Version consolidée au 18 janvier 2017. Article 3.

<sup>14</sup> Ces données sont présentées dans le rapport d'autoévaluation de l'ENC, p. 5 (rédigé en 2017). Elles ne concordent que partiellement avec celles de la direction générale des ressources humaines du MESRI (données 2016), la différence pouvant porter sur le nombre des personnels Biatss contractuels.

<sup>15</sup> RAE de l'ENC, p. 34.

<sup>16</sup> Idem, p. 33.

<sup>17</sup> AERES, rapport d'évaluation de l'ENC, novembre 2013, p. 31.

<sup>18</sup> Pour l'IGAENR, la taille restreinte de l'ENC, la faiblesse de ses moyens en effectifs, constituent des obstacles pour un passage aux responsabilités et compétences élargies (RCE) dont l'établissement ne tirerait aucun bénéfice notable. Réf. Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation (MESRI), Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche (IGAENR). Rapport n° 2015-009 *Situation de l'École nationale des chartes au regard de la demande d'accès aux responsabilités et compétences élargies et de ses perspectives stratégiques*, Synthèse p. 2.

<sup>19</sup> Idem, p. 31.

apparaît dans les différents documents stratégiques fournis. La période d'élaboration et de rédaction du rapport d'autoévaluation a correspondu avec le changement de direction et l'agitation interne qui a accompagné ce remaniement, associé à une conversion certaine des orientations et des intérêts de l'établissement. Aussi, l'évaluation rétrospective que ce document devrait pouvoir présenter a sans nul doute pâti de la situation. Ainsi le comité d'évaluation de l'École nationale des chartes a relevé certaines faiblesses du rapport d'autoévaluation qui prend parfois l'aspect d'un tableau composite, ce qui a conduit le comité à formuler les problématiques suivantes :

1. les points de focalisation de la procédure d'autoévaluation ;
2. l'articulation entre la conservation, la promotion de la spécificité de l'établissement, et son inscription institutionnelle et fonctionnelle dans l'université cible PSL et les deux cercles institutionnels complémentaires Campus Condorcet et espace Richelieu-bibliothèques, musées, galeries ;
3. la conception et la mise en œuvre de l'axe fort numérique retenu comme spécifique à l'établissement ;
4. les éléments guidant les choix dans la détermination et la réalisation des projets stratégiques (du contrat en cours au contrat futur).

À quelque temps de son bicentenaire, l'École nationale des chartes a entamé une évolution essentielle, autant institutionnelle que pratique, dont il s'agira de voir si elle prolonge ou dépasse sa propre histoire.

# I. POSITIONNEMENT ET STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT

## 1 / UNE NOUVELLE ECOLOGIE POUR L'ETABLISSEMENT

L'École nationale des chartes conserve les caractéristiques qui l'identifient traditionnellement, à savoir, une formation à la recherche par la recherche, de très haut niveau, dans les disciplines rares de l'édition critique, de l'exploitation, de la conservation et de la communication des sources écrites et de l'ensemble des connaissances historiques appliquées à la gestion et à la valorisation du patrimoine ; une entrée privilégiée dans les métiers de la conservation du patrimoine écrit (archives et bibliothèques)<sup>20</sup>. La formation est étayée sur une recherche d'excellent niveau, dans les mêmes champs, produite par le laboratoire rattaché à l'école (centre Jean Mabillon, EA n° 3624) et le CTHS, l'Urfist concourant par ses programmes de recherche à la formation initiale et continue dans le champ de l'information scientifique et technique.

Actuellement, l'ENC s'inscrit délibérément dans les missions statutaires de la Comue et de la fondation de coopération scientifique (FCS) :

- la Comue Université Paris-Sciences-et-Lettres- PSL *Research University* assure les missions de formation propres à PSL, coordonne les politiques de recherche, la diffusion des savoirs, la politique numérique, la stratégie immobilière et la vie étudiante. Elle est l'interlocuteur de l'État dans la signature du contrat pluriannuel de site et l'interlocuteur des collectivités locales ;
- la FCS est l'entité porteuse du programme Idex et a pour mission la gestion des actions clés de ce programme : chaires d'excellence, partenariats internationaux stratégiques, programmes innovants en recherche et formation<sup>21</sup>.

Son engagement en tant que membre de plein exercice de l'université Paris-Sciences-et-Lettres modifie la situation institutionnelle de l'ENC. Ainsi, elle a contribué à l'élaboration du texte d'accord politique des chefs d'établissement de PSL<sup>22</sup>, finalisé le 31 janvier 2017<sup>23</sup>.

Ce faisant, l'école accepte un « partage de souveraineté plus poussé, avec notamment une coordination accrue des politiques budgétaires, sous le contrôle de la présidence de l'université »<sup>24</sup>.

Le jury Idex, en accordant une prolongation de la période probatoire de PSL (30 mois au maximum) assoit cette prolongation sur « la création d'une université suffisamment intégrée et dotée des moyens de mettre en œuvre une stratégie unifiée de formation et de recherche »<sup>25</sup>. Cette recommandation est assortie de deux conditions, l'une politique - « démontrer l'existence d'une stratégie propre qui soit plus unifiée » -, l'autre fonctionnelle - requérant « l'adoption de règles de gouvernance qui prévoient, au titre des pouvoirs du président de l'université :

- le droit d'arbitrer et d'amender le projet de budget prévisionnel de toutes les institutions fondatrices,
- un droit de veto aux propositions de recrutement d'enseignants-chercheurs, d'enseignants et chercheurs des institutions fondatrices,
- la signature de tous les diplômes sans exception »<sup>26</sup>.

L'objectif d'université intégrée retenu par les institutions fondatrices de PSL implique une application du principe d'unicité et de subsidiarité de la part de tous les membres fondateurs. Le budget de l'ENC, soumis à l'arbitrage du président de PSL, intègre ceux du CTHS et de l'Urfist, institut interne ou rattaché, dont il faut cependant différencier les cas. L'Urfist est un service rattaché à l'École nationale des chartes, qui en assure la gestion<sup>27</sup>, et dont le financement est assuré par le biais d'une allocation spécifique ministérielle. En revanche, le CTHS est un institut interne de l'école qui dispose statutairement d'une certaine autonomie de gestion<sup>28</sup>. Le rapport de l'Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche (IGAENR), cité en référence, souligne les risques de contradiction entre l'intégration opérationnelle et financière du CTHS au sein de l'école, et l'autonomie scientifique et financière que ses statuts semblent lui permettre<sup>29</sup>.

<sup>20</sup> Rapport d'autoévaluation de l'ENC, p.4.

<sup>21</sup> Département d'évaluation des coordinations territoriales. Fiche de caractérisation de la coordination Paris Sciences Lettres PSL (vague D 2018), pp. 18-19.

<sup>22</sup> L'Université Paris Sciences Lettres : objectif, structure, pilotage.

<sup>23</sup> Rapport d'autoévaluation de l'ENC, p.5.

<sup>24</sup> Idem, p. 31.

<sup>25</sup> MESRI. Communiqué de presse. Session jury Idex du 11 au 17 mars 2018, p.3.

<sup>26</sup> Idem, p.3.

<sup>27</sup> MESRI. Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche (IGAENR). Situation de l'École nationale des chartes au regard de la demande d'accès aux RCE et de ses perspectives stratégiques. Rapport n° 2015-009, p. 24.

<sup>28</sup> Arrêté du 12 juin 2007 portant création à l'École nationale des chartes d'un institut dénommé Comité des travaux historiques et scientifiques. Articles 1 et 18.

<sup>29</sup> MESRI. IGAENR. Situation de l'École nationale des chartes au regard de la demande d'accès aux RCE et de ses perspectives stratégiques. Rapport n° 2015-009, p. 27.



L'école est simultanément membre fondateur du Campus Condorcet à Aubervilliers où doivent s'installer le centre Jean Mabillon, le centre d'archéologie<sup>30</sup> (dont le statut n'est pas défini), le CTHS en phase 1, ainsi que l'Urfist en phase 2<sup>31</sup>.

L'implantation de l'ENC et de sa bibliothèque dans l'espace Richelieu crée un autre cercle de collaborations institutionnelles, soit en facilitant des convergences existantes, soit en en produisant de nouvelles avec la BNF et l'INHA<sup>32</sup>.

Le positionnement institutionnel de l'ENC est l'objet de changements importants dont les effets pourraient se révéler contradictoires, voire paradoxaux, car s'ils peuvent être porteurs d'une ascension pour l'école, ces changements peuvent aussi générer une pixellisation de son identité et brouiller l'image qu'elle véhicule.

Le comité recommande à l'école de fixer clairement ses axes stratégiques de développement, de les hiérarchiser et d'identifier les structures institutionnelles partenaires qui puissent contribuer à leur opérationnalisation. Elle doit identifier ses objectifs et déterminer les dispositifs qui lui permettront de les atteindre.

## 2 / DES PARTENARIATS A CONFORTER ET A FORMALISER

Le premier cercle de développement de l'ENC est désormais celui de PSL. En tant que membre de PSL, l'ENC est associée aux instances de gouvernance de la Comue et siège au comité de pilotage restreint qui préfigure le conseil des membres. Par ailleurs, des représentants de l'ENC participent aux groupes de réflexion consacrés à la mutualisation des services support, notamment en matière de ressources humaines, de système d'information et d'information scientifique et technique. Des groupes de travail communs à PSL et aux représentants des établissements concernent les grands secteurs d'activités qui entrent dans les compétences propres de la Comue ou dans ses compétences de coordination<sup>33</sup>.

L'ENC est partie prenante de la stratégie de recherche et des grands projets de la Comue : ses enseignants-chercheurs participent à deux programmes IRIS<sup>34</sup> et ont mis en place deux séminaires de recherche associant les écoles d'art, ainsi qu'un séminaire de recherche qui a conduit à la création d'un master PSL portant sur les humanités numériques. Ils ont de plus participé à l'élaboration de quatre projets d'Écoles universitaires de recherche (EUR) dont l'un a été retenu dans le cadre du PIA3 : *Translitteræ : Interdisciplinary Humanities and Cultural Transfers*, qui implique, outre l'ENC, le CNRS, l'ENS, l'EPHE, l'EHESS<sup>35</sup>, le Collège de France, l'Observatoire de Paris, la BNF et le Labex TransferS<sup>36</sup>.

Le développement de l'offre de formation de l'ENC se fait désormais en lien avec PSL : ses masters s'inscrivent dans l'offre globale de la Comue avec un master identifié ENC (Technologies numériques appliquées à l'histoire) et trois masters conjoints avec d'autres établissements de PSL (Humanités numériques, Histoire transnationale, Études médiévales). Le doctorat est délivré par PSL, avec la mention de l'ENC comme établissement de soutenance. L'offre de formation continue de l'ENC doit être portée par le service de formation continue de PSL, le cas de l'Urfist restant pendant.

La politique internationale représente pour PSL un élément fort de sa définition statutaire<sup>37</sup>. Le rapport d'autoévaluation (RAE) de l'ENC n'évoque que succinctement ce point et indique, sans plus de précision, que « l'intégration dans PSL est propice à une nouvelle stratégie internationale »<sup>38</sup>.

L'intégration de l'ENC dans la fédération d'établissements PSL est bien avancée sur le plan de la stratégie de développement, l'école ayant pris la mesure des apports que cette intégration engendrait. Il reste à parfaire la coordination administrative entre les structures et à régler, sur la base d'accords écrits, les procédures de mutualisation ou de substitution entre établissements.

Le Campus Condorcet est un deuxième cercle de développement de partenariats car l'ENC y côtoie neuf autres membres fondateurs. Imaginé comme une cité des humanités et des sciences sociales, le Campus Condorcet se conçoit comme un espace collaboratif pour l'enseignement et la recherche. « Les chercheurs doivent sortir de leurs établissements respectifs pour aller vers les autres »<sup>39</sup>. L'ENC est doublement impliquée dans le Campus Condorcet : par sa réponse, de concert avec le CTHS, aux appels à projets *Ateliers du*

<sup>30</sup> Rapport d'autoévaluation p. 5, p. 35.

<sup>31</sup> L'obligation de maîtrise des coûts de fonctionnement consécutifs au déménagement sur le Campus Condorcet est une des mises en garde du rapport de l'IGAENR. Idem, p. 33.

<sup>32</sup> Bibliothèque nationale de France et Institut national d'histoire de l'art.

<sup>33</sup> Hcéres, Fiche de caractérisation de la coordination Paris Sciences Lettres (vague D 2018), p. 29.

<sup>34</sup> Il s'agit de l'IRIS SCRIPTA et de l'IRIS Sciences des données, données de la science. RAE, p. 44.

<sup>35</sup> Centre national de la recherche scientifique ; École normale supérieure ; École pratique des hautes études ; École des hautes études en sciences sociales.

<sup>36</sup> Idem, p. 24.

<sup>37</sup> Idem, p. 31.

<sup>38</sup> Rapport d'autoévaluation de l'ENC, p. 107.

<sup>39</sup> Schmitt, J-C. Créer des espaces communs pour échanger, discuter et favoriser l'interdisciplinarité. Rapport d'activité 2016 du Campus Condorcet Paris-Aubervilliers, p. 20.

*Campus Condorcet* et par sa participation à l'axe dédié aux humanités numériques et à la fondation d'une « Maison du numérique » dont l'architecture restera virtuelle. Il conviendra que l'ENC opère un tri dans les projets auxquels elle participe (les humanités numériques constituent du reste un axe transversal de PSL) et organise ses collaborations partenariales. Tel que conçu et présenté, le Campus Condorcet se présente comme une structure collaborative libérale où l'ENC siège dans les instances de gouvernance. Il lui incombera de concevoir l'équilibre entre son appartenance à une université dont la politique est pilotée par la convergence des intérêts stratégiques de ses membres et son affiliation à une cité des humanités et des sciences sociales dans le cadre de laquelle les enseignants-chercheurs du centre Jean Mabillon, tout comme les chercheurs du CTHS, trouveront l'autonomie et la liberté qu'ils réclament. L'ENC peut dépasser d'éventuels conflits statutaires et stratégiques si elle saisit l'opportunité de se poser comme interface entre PSL et Campus Condorcet en s'appuyant sur les domaines d'excellence qui lui sont reconnus<sup>40</sup>.

Le troisième cercle de partenariats académiques est celui de l'espace Richelieu-bibliothèques, musées, galeries. Le déménagement de l'ENC et de sa bibliothèque dans le périmètre Richelieu « marque une nouvelle étape [...] de son devenir culturel et scientifique »<sup>41</sup>. Les conventions avec la BNF et l'INHA étaient encore en cours d'élaboration à la date de la visite, même si des réciprocity institutionnelles sont déjà en place (participation de droit de la présidente de la BNF au conseil scientifique – CS – de l'ENC<sup>42</sup>, participation en tant que membres nommés du directeur général de l'INHA et de la directrice du département de la bibliothèque et de la documentation de l'INHA au CS de l'ENC<sup>43</sup>, participation de la directrice de l'ENC au conseil scientifique du comité d'histoire de la BNF). Ces liens resserrés n'affaiblissent pas les partenariats plus anciens avec le service interministériel des Archives de France, les Archives nationales, les divers réseaux d'archives et des bibliothèques classées, et les musées.

Le comité recommande que les conventions de partenariat soient rapidement rédigées, précisant autant la nature et le périmètre des collaborations scientifiques et culturelles que les modalités de financement et de gestion des lieux partagés ou mis à disposition ainsi que des actions communes entreprises.

La collaboration étroite avec les deux écoles d'application que sont l'Institut national du patrimoine (INP) et l'École nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques (Enssib) constitue un impératif, d'ailleurs déjà posé dans le précédent rapport d'évaluation de l'établissement<sup>44</sup>, comme dans l'avenant au contrat de site Comue PSL 2014-2018<sup>45</sup>. Le dialogue entre l'ENC et les écoles d'application semble avoir pris une nouvelle tournure puisque des réunions de concertation complètent depuis peu la réciprocity des représentations dans les instances. Les deux écoles restent attachées à l'excellence du socle scientifique des diplômes délivrés par l'ENC, mais selon des inclinations différentes. L'INP conçoit que les conservateurs du patrimoine soient éventuellement associés à la recherche académique dans le champ des sciences du patrimoine ; l'Enssib accorde une attention accrue à l'inscription dans la recherche de tous ses étudiants. Elle délivre deux masters proches des masters de l'ENC. Il importe donc que les élèves et étudiants de l'ENC aient une vision claire des différents parcours qui s'offrent à eux dès la phase initiale de leur cursus. L'hypothèse, formulée par l'IGAENR, d'un regroupement sous un même toit institutionnel des trois structures ne recueille pas d'assentiment manifeste.

Reprenant les recommandations de l'IGAENR, le comité considère que l'établissement de conventions bilatérales entre l'ENC et les écoles d'application est indispensable, celles-ci devant porter sur la mise en cohérence des parcours de formation et l'organisation des études, ainsi que sur les voies de préparation aux concours d'entrée dans les écoles d'application.

Les partenariats académiques de l'ENC sont nombreux et foisonnants. Le comité estime que l'intérêt premier de l'école est de les stabiliser en en formalisant la nature par des conventions multilatérales.

### 3 / PARTENARIATS SOCIO-ECONOMIQUES : UN VASTE CHAMP A JARDINER

L'École nationale des chartes ne signale aucune politique de partenariat économique dans son rapport d'autoévaluation, ni l'amorce d'une stratégie de développement de ce type de partenariat.

Par sa mission même de formation des futurs conservateurs ou responsables du patrimoine écrit, elle est membre d'un réseau très vaste englobant surtout le monde des bibliothèques et des archives, mais soutient également des relations avec les musées. Ses partenariats restent inscrits dans la sphère académique.

Cependant, l'objectif de construction d'un portail dédié à la mise en ligne de sources<sup>46</sup> dépasse le périmètre des partenariats classiques de l'école. De même, le projet de *crowdsourcing* relatif à l'enrichissement de la

<sup>40</sup> L'avenant au contrat de site Comue PSL 2014-2018 prescrit, dans son volet spécifique à l'École nationale des chartes, le développement des liens avec les partenaires du Campus Condorcet « notamment dans les domaines de l'écrit, de l'archéologie, des humanités numériques et de l'édition électronique », p. 52.

<sup>41</sup> Rapport d'autoévaluation de l'ENC, p. 7.

<sup>42</sup> Décret n° 87-832 du 8 octobre 1987 relatif à l'École nationale des chartes, article 12.

<sup>43</sup> ENC. Composition des conseils de l'École nationale des chartes.

<sup>44</sup> AERES. Rapport d'évaluation de l'École nationale des chartes. Novembre 2013, p. 32.

<sup>45</sup> Avenant au contrat de site Comue PSL 2014-2018. Volet spécifique à l'École nationale des chartes, p. 53.

<sup>46</sup> Rapport d'autoévaluation de l'École nationale des chartes, p. 81.

base « Filigranes pour tous » est orienté vers un public plus vaste qui inclut le domaine du commerce et des collections privées<sup>47</sup>. Sur un plan identique, le CTHS développe le programme collaboratif « France savante » dont un des buts est la mise à disposition au public élargi d'une base de données bibliographique<sup>48</sup>. L'Urfist, répondant à un appel à projet de la Comue PSL, a créé un tutoriel sur les brevets d'invention, multimédia et en accès libre.

Ces réalisations, achevées ou en cours, ne s'inscrivent pas dans un plan de développement économique mais dans l'optique d'une ouverture des bases au public.

En revanche, la production éditoriale est concernée par de nouvelles coopérations dans le champ de la diffusion et de la signature d'un marché d'impression<sup>49</sup>.

La valorisation des produits et compétences propres de l'ENC reste pour l'instant limitée au seul plan culturel et social et le rapport d'autoévaluation ne signale pas de pistes pour son extension à l'activité économique.

PSL inclut dans ses compétences de coordination le fait de « favoriser le développement de relations avec les entreprises françaises et internationales<sup>50</sup>. La stratégie future du regroupement comporte un volet de transfert des résultats et performances dans le monde socio-économique<sup>51</sup>.

À côté des partenariats multiples et quasi naturels, relevant de la mission de l'école ou celle de l'une de ses composantes, il conviendrait selon le comité que l'établissement s'engage, avec l'appui de PSL, dans une politique de partenariats plus étendue visant aussi les milieux économiques.

---

<sup>47</sup> Idem, p. 82.

<sup>48</sup> Idem, p. 82.

<sup>49</sup> Idem, p. 87.

<sup>50</sup> Hcéres, Fiche de caractérisation de la coordination territoriale Paris Sciences Lettres, p. 29.

<sup>51</sup> Idem, p. 31.

## II. GOUVERNANCE ET PILOTAGE

Le changement de direction de l'ENC est intervenu le 1<sup>er</sup> septembre 2016 dans le contexte d'une crise de gouvernance, c'est-à-dire dans l'exercice de l'autorité politique. La décision de rejoindre la Comue PSL, antérieure au changement de direction, a provoqué des débats internes car elle traduisait pour certains une rupture symbolique des liens historiques avec l'Université Paris1 Sorbonne. D'autres mesures, telle l'évolution de la scolarité ou la mise en place d'un référentiel des services pour les enseignants-chercheurs, avaient accentué le trouble.

### 1 / L'ORGANISATION INTERNE DE L'ETABLISSEMENT : UNE RUPTURE APAISANTE

L'essai de maîtrise de la procédure budgétaire avait créé un point de cristallisation autour de la situation financière du CTHS<sup>52</sup>. Un programme pluriannuel de rétablissement des comptes du CTHS fut approuvé par le CA de l'ENC lors de sa séance du 13 mai 2015. Ce programme aboutit à la suspension de toutes les activités statutaires du CTHS en l'absence régulière d'un délégué général de l'institution de recherche. Un comité d'experts rendit un rapport contenant plusieurs préconisations. Le changement de direction à l'ENC et l'arrivée d'un nouveau délégué général au CTHS (validé de concert par l'ENC et la commission centrale du CTHS) ont permis de rétablir une situation de confiance réciproque, l'ENC associant désormais le CTHS aux réflexions portant sur la stratégie éditoriale et de valorisation<sup>53</sup>.

Les relations de l'ENC avec ses instituts (CTH, Urfist) sont en cours de renforcement, même si chacune des structures revendique une essence propre insoluble dans une organisation unique. Le CTHS, dont l'identité d'institut repose sur un réseau de sociétés savantes contribuant à ses activités, revendique une autonomie de décision mais nullement une indépendance de fonctionnement<sup>54</sup>. Il conçoit que la gestion de son budget, abondé par une allocation ministérielle de 450 k€<sup>55</sup>, intégrée, sans indication de fléchage particulier, dans la subvention pour charge de service public de l'ENC<sup>56</sup>, soit déconcentrée vers les services support de l'école, le président du CTHS bénéficiant d'une délégation de signature accordée par la directrice de l'établissement. Le dernier organigramme de l'école, validé par le comité technique du 23 juin 2017 et le conseil d'administration du 11 juillet 2017<sup>57</sup>, traduit la modalité nouvelle des rapports entre l'ENC et le CTHS dont le délégué général occupe la fonction de délégué scientifique à la recherche de l'établissement.

L'Urfist, en revanche, reste une entité dont la particularité et les missions demeurent soumises au pilotage du ministère et la gestion quotidienne confiée à l'école<sup>58</sup>. Son rapport d'activités est intégré dans le rapport d'activité annuel de l'ENC. L'implantation future de l'Urfist sur le Campus Condorcet devrait être un levier pour le développement de sa recherche et l'expansion de ses formations dans l'optique des Humanités numériques et la création d'une Maison du numérique. L'Urfist est en outre associée, pour le compte de l'ENC, à un groupe de travail créé par PSL concernant la bibliométrie et les classements internationaux<sup>59</sup>. Par ailleurs, l'Urfist de Paris fait partie du groupement d'intérêt scientifique (GIS) des Urfist dont l'objectif est « de fédérer la recherche menée au sein des sept Urfist de France »<sup>60</sup>. Les rapports entre l'ENC et l'Urfist semblent devenir plus organiques sur le plan de la recherche et de la formation à l'information scientifique et technique (IST). Il reste à faire converger leurs intérêts dans le cadre de la formation continue, ce que devrait permettre leur appartenance à la Comue PSL.

L'organigramme présenté au comité par l'ENC permet d'étayer une politique affirmée d'établissement, tant dans le domaine de la gouvernance, en facilitant l'association à la politique d'établissement des instituts rattachés, que dans celui du pilotage, par l'organisation hiérarchisée des fonctions opérationnelles et des fonctions support.

Quelques remarques peuvent cependant être formulées. La première porte sur le rôle, apparemment restreint, conféré, dans l'organigramme livré au comité, à la direction générale des services (DGS) puisque, ni la scolarité, ni la gestion de la formation continue, ni la gestion administrative et financière de la recherche, ni la communication de l'établissement ne la concernent. L'organigramme publié actuellement sur le site internet de l'école rectifie ces défauts et affiche une autre structure des relations entre services<sup>61</sup>. La seconde intéresse la place du centre Jean Mabillon dans l'organisation de l'ENC : il n'est en relation hiérarchique qu'avec la directrice de l'établissement, sans que ses liens avec la direction de la recherche et le délégué

<sup>52</sup> MESRI. IGAENR. Audit de l'École nationale des chartes. Rapport n°2016-091.

<sup>53</sup> Rapport d'autoévaluation de l'École nationale des chartes, PP. 11-12.

<sup>54</sup> Affirmation recueillie lors d'un entretien et présente comme préconisation dans le rapport Zink.

<sup>55</sup> Précision fournie lors d'un entretien.

<sup>56</sup> MESRI. IGAENR. Situation de l'École nationale des chartes au regard de la demande d'accès aux RCE et de ses perspectives stratégiques. Rapport n° 2015-009, mars 2015, p.24.

<sup>57</sup> Document fourni par la direction de l'école.

<sup>58</sup> MESRI. IGAENR. Situation de l'École nationale des chartes au regard de la demande d'accès aux RCE et de ses perspectives stratégiques. Rapport n°2015-009, mars 2015, p. 24.

<sup>59</sup> Rapport d'autoévaluation de l'École nationale des chartes, p. 10.

<sup>60</sup> Rapport annuel d'activité de l'École nationale des chartes 2017, p. 19.

<sup>61</sup> <http://www.chartes.psl.eu>.

scientifique à la recherche soient précisés. En outre, le conseil scientifique, et ce malgré les prérogatives que lui accordent les statuts de l'ENC, ne semble pas avoir de fonction quelconque dans la vie de l'équipe d'accueil (EA). L'organigramme de l'ENC dénote un progrès certain dans l'organisation interne de l'établissement mais trahit un mode de fonctionnement encore fondé sur l'autonomie des instituts, centre, services, directions, et le rôle centralisateur dévolu à la direction dans la gouvernance de l'établissement. Le comité suggère une poursuite de la réflexion portant sur l'organisation interne de l'établissement parallèlement à l'expérimentation et à l'évaluation des nouveaux modes de gouvernance que l'école met en œuvre.

## 2 / LA GOUVERNANCE AU SERVICE DE L'ELABORATION DE LA CONDUITE STRATEGIQUE : UN PRINCIPE DE VOLONTE

Le rapport d'autoévaluation (RAE) de l'École nationale des chartes témoigne de la volonté de rétablir un fonctionnement hiérarchisé des directions et supports métiers. Il reste cependant ambigu sur le type de hiérarchie décisionnelle effectivement en œuvre puisqu'il promeut divers dispositifs internes qui sont avant tout des instances de débat et d'élaboration stratégique et politique. Le souci premier semble être celui d'une organisation raisonnée de la participation collective à la détermination de la conduite stratégique de l'école. Ainsi, le remplacement de l'ancien management par une organisation plus structurée traduit le souci d'un fonctionnement rigoureux et maîtrisé. Les comités de direction associent la directrice, le directeur général des services, le directeur des études et le délégué scientifique à la recherche ; ils sont réunis chaque quinzaine et font office de bureau de l'établissement et de son conseil d'administration. Ces comités de direction alternent avec des réunions de direction plus large qui réunissent la directrice de l'établissement, l'ensemble des directeurs et les représentants des instituts rattachés. Les réunions de direction donnent lieu à des relevés de décision diffusés auprès des agents de l'école<sup>62</sup>. La diffusion de l'information est organisée par voie hiérarchique, chaque direction ayant en charge l'organisation de ses propres réunions avec l'équipe du service.

L'intégration de l'ENC dans la Comue PSL a pu se faire suite à des réunions spécifiques dédiées à l'actualité de PSL, dispositif maintenant remplacé par l'inscription de points centrés sur PSL dans l'ordre du jour des réunions de comités et des réunions de direction<sup>63</sup>. Ce dispositif régulier n'empêche pas la tenue d'assemblées générales de débats et d'information. L'établissement prépare de cette manière la célébration de son bicentenaire ainsi que la mise en place d'une politique concertée de publication numérique.

Le comité remarque le peu de cas qui est fait, dans le rapport d'autoévaluation, du rôle des instances statutaires. Or les procès-verbaux (PV) des conseils d'administration témoignent de la profondeur d'implication de ses membres dans la stratégie de l'école. À titre d'exemple, lors de sa séance du 11 juillet 2017, le CA a débattu minutieusement des conséquences statutaires, fonctionnelles et administratives de l'intégration de l'ENC dans la Comue PSL. Lors de ce débat, de nombreuses précisions ont été apportées par le président par intérim de PSL qui a confirmé, en réponse à l'inquiétude de ses interlocuteurs, que « chaque établissement membre conservera sa personnalité juridique »<sup>64</sup>, précisant de surcroît le mode de gouvernance de PSL et le rôle central du conseil des membres. Lors de ce même CA, l'explicitation de l'organigramme de l'école avant approbation permet de répondre aux questions que le schéma organisationnel soulève et auxquelles le rapport d'autoévaluation ne répond pas précisément : la DGS et la direction de la communication sont deux services supports transversaux ; le délégué scientifique exerce un rôle de coordination et d'appui à la directrice en matière de recherche<sup>65</sup>. Il en est de même pour les PV des autres CA, principalement celui du 4 février 2017, restituant le contenu du séminaire autour de PSL. Y figure notamment l'hypothèse d'une demande de revalorisation du diplôme d'archiviste paléographe au niveau du doctorat<sup>66</sup>. Ces éléments n'apparaissent pas dans le rapport d'autoévaluation mais témoignent d'une activité des instances statutaires qui dépasse largement les prérogatives attribuées aux conseils par les statuts actuels de l'école. Le constat est le même pour le conseil scientifique, présidé par la directrice de l'école : l'article 18 des statuts reste vague à son propos, alors même que la sollicitation du CS par le comité de direction de l'école est de plus en plus exigeante et détaillée, ce dont le rapport d'autoévaluation ne fait pas état<sup>67</sup>. La réécriture des statuts de l'ENC, nécessitée par son intégration dans la Comue PSL, présente l'opportunité d'inscrire, au titre des habilitations des conseils, la participation aux choix stratégiques de l'établissement, outre les modifications déjà projetées par l'école qui concernent la prise en compte des étudiants de master et la représentation des instituts rattachés.

<sup>62</sup> Rapport d'autoévaluation de l'École nationale des chartes, p. 14.

<sup>63</sup> Idem, p. 14.

<sup>64</sup> Procès-verbal du CA du 11 juillet 2017, p. 8.

<sup>65</sup> Idem, p. 15.

<sup>66</sup> Procès-verbal du séminaire autour de PSL du 4 février 2017, p. 6.

<sup>67</sup> Des membres nommés du CS ont félicité l'ENC pour la qualité des ordres du jour, l'ampleur des questions traitées et la précision des documents fournis. Commentaires recueillis lors d'entretiens.



Depuis 2017, l'organisation des comités technique (CT) et comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) a été revue, ces comités se réunissant au rythme de quatre séances par an. Ils disposent d'un règlement intérieur. Les élus du CHSCT ont bénéficié d'une formation dont ils apprécient la qualité et l'utilité<sup>68</sup>.

La nomination d'un délégué scientifique à la recherche a permis d'activer des réunions de coordination spécifiques qui permettent de faire le point sur l'avancée des projets numériques de recherche à l'ENC<sup>69</sup>. Le rapport d'autoévaluation ne fournit aucun renseignement sur l'interaction qu'entretient ce comité de pilotage de la recherche avec les conseils ou comités scientifiques de PSL ou Campus Condorcet, ni sur un quelconque dispositif de coordination avec le CTHS et l'Urfist dans le champ de la recherche.

Les questions de formation sont examinées lors de réunions pédagogiques ouvertes, mais c'est le CS qui arrête le programme d'enseignement. Le volet spécifique à l'ENC de l'avenant du contrat de site Comue PSL prescrit dans son chapitre 4.1 « l'organisation d'un conseil de discipline compétent notamment pour les élèves-fonctionnaires »<sup>70</sup>. La réécriture des statuts doit être l'occasion de constituer un tel conseil<sup>71</sup>. L'ENC ne dispose pas à l'heure actuelle d'un règlement intérieur qui permettrait de pallier certaines insuffisances organisationnelles. Le comité recommande à l'école de proposer rapidement à l'approbation de son CA un texte de règlement intérieur.

La direction de la communication est devenue un service support transversal au service de la promotion de l'identité de l'établissement. L'adaptation des chartes graphiques, l'organisation de conférences publiques, la médiatisation éditoriale, les relations avec les réseaux d'insertion, concourent à la visibilité externe de l'école et au maintien d'une chaîne des générations d'anciens élèves. On peut regretter toutefois que le site Web de l'établissement ne soit pas encore traduit, ce qui nuit à sa stratégie internationale. Le rapport d'autoévaluation ne livre rien de l'organisation de la communication interne, laquelle semble rester informelle.

La gouvernance de l'école est assise sur des instances multiples dont le niveau d'intégration n'apparaît pas encore clairement, ce qui fragilise son projet de conduite stratégique. Elle constate elle-même sa carence en matière d'autoévaluation, ce qui l'affaiblit dans la composition d'une stratégie puissante et rigoureuse de développement.

Le comité recommande de poursuivre le travail d'organisation entamé, d'en évaluer les produits grâce au développement d'une culture et de procédures d'autoévaluation permanentes.

### 3 / LE PILOTAGE DE L'ETABLISSEMENT : UNE ACCELERATION QUI DOIT MENER AU BUT

Depuis 2013, l'ENC a cherché à améliorer la qualité de son pilotage. Cette tendance était déjà perceptible sur la période 2013-2015<sup>72</sup>, elle s'est accentuée sur la période 2016-2017 suite au changement de direction.

Cette nouvelle impulsion, insufflée par l'arrivée de la directrice en septembre 2016, puis du DGS en avril 2017 et de certains cadres administratifs depuis cette date, a conforté le passage de l'établissement d'un modèle coopératif de gestion consensuelle par les pairs, à une gestion réalisée par des services supports coordonnés et professionnalisés, qui devrait permettre à l'avenir un pilotage pluriannuel et prospectif au service du déploiement de la stratégie de l'établissement.

L'audit de l'IGAENR de 2016 préconisait de revoir l'organisation administrative de l'établissement, en lien avec le nouveau DGS<sup>73</sup> et de réintégrer dans les services l'ensemble des fonctions occupées préalablement par des chargés de mission directement rattachés au directeur de l'école.

L'organigramme de l'établissement de mars 2018<sup>74</sup> fait apparaître une direction générale des services à laquelle sont rattachées les principales fonctions support, à savoir les ressources humaines, les affaires financières et marchés, le patrimoine et la logistique, le centre de ressources informatiques et depuis peu, le service de la communication. Cette équipe est coordonnée par le DGS qui anime des réunions régulières de chefs de service.

La faiblesse intrinsèque des ressources est soulignée par l'ensemble des rapports<sup>75</sup>, ce qui constitue un frein au développement de la capacité de pilotage de l'établissement dans la mesure où, si les effectifs permettent de faire fonctionner l'établissement de manière satisfaisante, ils ne permettent pas de consacrer des moyens aux fonctions de pilotage. Le RAE fait état de besoins en termes de compétences juridiques ou de contrôle de gestion<sup>76</sup>, qui ne peuvent être satisfaits à l'heure actuelle. L'effort d'optimisation de l'organisation administrative et les perspectives de mutualisation avec d'autres établissements devraient permettre à l'avenir de disposer des marges nécessaires au renforcement de ces activités.

<sup>68</sup> Appréciation recueillie lors d'entretiens.

<sup>69</sup> Rapport d'autoévaluation de l'École nationale des chartes, p. 15.

<sup>70</sup> Avenant au contrat de site Comue PSL 2014-2018. Volet spécifique École nationale des chartes, pp. 55-56.

<sup>71</sup> Rapport d'autoévaluation, p. 80.

<sup>72</sup> Rapport IGAENR n°2015-009, Situation de l'École nationale des chartes au regard de la demande d'accès aux responsabilités et compétences élargies et de ses perspectives stratégiques, p. 5.

<sup>73</sup> Audit de l'École nationale des chartes, réalisé par l'IGAENR en décembre 2016, p. 21.

<sup>74</sup> <http://www.chartes.psl.eu/fr/rubrique-ecole/organigramme>.

<sup>75</sup> Rapport IGAENR de 2016 et de 2016, RAE.

<sup>76</sup> RAE, p. 23.

La proportion élevée des personnels contractuels dans les effectifs de l'établissement et le taux de rotation important ont pu constituer un élément de fragilité dans son fonctionnement. C'est pourquoi le comité d'experts préconise d'accentuer la démarche de formalisation des procédures, dans un souci de fiabilisation juridique, et d'efficacité, tout en poursuivant la démarche de recrutement de cadres administratifs pérennes. Le rapport d'autoévaluation de l'ENC ne comporte pas de référence à une démarche « qualité » qui pourrait être le fondement conceptuel de toutes les initiatives de rationalisation à entreprendre. Il n'est pas fait état d'indicateurs de suivi ou de performances. Peu d'éléments d'enquête de satisfaction portant sur les services offerts apparaissent dans le RAE. Ce défaut accentue les difficultés d'autoévaluation dont le rapport fait état.

Le comité recommande que l'ENC se place délibérément dans une démarche diagnostique et programmatique de sorte à édifier les outils requis pour l'élaboration et le contrôle de sa politique et des actions que celle-ci nécessite. Cette démarche doit concourir à l'installation d'un processus d'autoévaluation continue.

## 4 / LES GRANDES FONCTIONS DU PILOTAGE RESSOURCES HUMAINES, FINANCES, IMMOBILIER

### a / Une professionnalisation de la gestion RH : première brique d'une politique RH au service de la stratégie.

Le service des ressources humaines est composé d'un directeur et de deux agents. Ce service, rattaché à la DGS, s'occupe de la gestion individuelle et collective du personnel, de la paie sur ressources propres, ainsi que de la formation continue et de l'action sociale.

Pendant la période de référence, l'établissement a mis en place la gestion intégrée des carrières et des paies, et a permis, notamment par le déploiement de la suite logiciel RH cocktail, la sécurisation de la paie<sup>77</sup>.

Si le premier rapport de l'IGAENR souligne la professionnalisation de la fonction RH, l'audit réalisé en décembre 2016 préconise néanmoins de revoir la gestion des ressources humaines, notamment le suivi de la masse salariale : « L'établissement doit s'engager dans une véritable politique de gestion de ses emplois dans une perspective d'optimisation et de suivi fin de la charge de masse salariale »<sup>78</sup>.

L'établissement ne semble pas avoir engagé de démarche de gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences : le comité n'a pas eu connaissance d'une cartographie cible des emplois en lien avec la stratégie de l'établissement<sup>79</sup>. Cette démarche devra intégrer l'engagement de coordination du recrutement des enseignants-chercheurs pris dans le cadre de l'Idex.

L'ENC n'a pas rédigé de bilan social depuis plusieurs années, ce qui constituerait pourtant, selon le comité, un outil d'analyse de la situation de l'établissement en termes d'emplois et de masse salariale.

Par ailleurs, il n'existe pas de plan de formation continue permettant d'accompagner le personnel aux diverses évolutions de l'établissement, en dehors de la préparation aux concours administratifs. Notamment, la formation à l'impact du numérique dans les diverses activités de l'établissement n'est pas appréhendée. Si le recours aux services mutualisés supports de PSL devrait permettre d'étoffer l'offre de formation, l'ENC devra néanmoins travailler à la réflexion sur les orientations à privilégier, en lien avec ses axes stratégiques.

La poursuite de la réalisation des entretiens professionnels systématiques est à encourager. L'ENC devrait profiter de cet échange pour finaliser la rédaction d'une fiche de poste pour chacun des agents, ce qui faciliterait également la qualité des recrutements à venir et la connaissance fine des emplois.

### b / Une situation financière assainie et un pilotage permettant d'améliorer la qualité des prévisions

L'ENC dispose d'un service des affaires financières et marchés composé d'un directeur, de deux gestionnaires et d'un agent comptable par adjonction de service qui consacre en moyenne une demi-journée par semaine à l'établissement, assisté d'un fondé de pouvoir présent à temps plein.

Selon le comité d'experts, le recrutement d'un juriste<sup>80</sup>, en charge notamment de la rédaction des marchés publics, permettrait au service des affaires financières de consacrer davantage de temps à la mise en place d'outils de pilotage. En l'absence ou dans l'attente de recrutement, le recours à PSL pour la mise en œuvre de marchés mutualisés pourrait constituer une alternative envisageable. La situation financière de l'établissement, après plusieurs années de déficits et d'incertitudes, semble s'être assainie et la comptabilité de l'ENC reflète aujourd'hui sa réalité économique. D'importants travaux de fiabilisation des comptes ont été menés durant la période de référence :

<sup>77</sup> Rapport IGAENR n°2015-009, Situation de l'École nationale des chartes au regard de la demande d'accès aux responsabilités et compétences élargies et de ses perspectives stratégiques, p. 5-6.

<sup>78</sup> Audit de l'École nationale des chartes, réalisé par l'IGAENR en décembre 2016, p.16.

<sup>79</sup> De même manière aucune politique prévisionnelle de recrutement des enseignants-chercheurs n'est évoquée dans le RAE alors qu'il s'agit d'un des axes stratégiques de PSL.

<sup>80</sup> Cet exercice peut être envisagé dans le cadre d'une mutualisation supportée par PSL.

- des indicateurs financiers globalement positifs ;
- établissement d'un compte financier unique à l'établissement ;
- amélioration du rattachement des opérations au bon exercice ;
- uniformisation des règles de suivi des stocks d'ouvrage ;
- réalisation d'un inventaire mobilier ;
- intégration du patrimoine immobilier ;
- intégration à l'actif de la collection d'ouvrages<sup>81</sup>.

Ces opérations, si elles ont pu avoir des conséquences sur les différents indicateurs de l'établissement, lui permettent aujourd'hui de disposer d'états financiers réguliers, sincères et fidèles et de comptes en état d'être certifiés par un commissaire aux comptes (si l'établissement accédait aux RCE).

Les principaux indicateurs financiers sont globalement positifs. Après plusieurs années de déficit comptable et un plan de retour à l'équilibre du CTHS, l'établissement connaît en 2017 un résultat positif de 808 k€. La capacité d'autofinancement (CAF) s'élève à 534 k€ et le fonds de roulement est en net redressement et passe à 1,7 M€ en tenant compte de la dépréciation de stocks, soit 223 jours de dépenses décaissables à l'heure actuelle et 70 jours dans l'hypothèse d'un passage aux RCE et d'un budget intégrant la masse salariale<sup>82</sup>.

Deux points d'incertitudes sont à souligner dans le domaine financier. Il s'agit d'une part du coût d'utilisation des nouveaux locaux de la bibliothèque au sein du quadrilatère Richelieu, pour lequel la convention est en cours d'élaboration et qui a fait l'objet d'une provision dans les comptes de l'établissement, et d'autre part du coût des deux déménagements à venir sur le futur Campus Condorcet<sup>83</sup>. Le déménagement du CTHS et de l'Urfist sur le Campus Condorcet risque d'entraîner, malgré la réduction des surfaces initialement prévues, un accroissement des coûts des charges annuelles supportées par ces instituts. La quote-part de l'établissement pour le financement des lieux, dont la réalisation est effectuée sous le régime du partenariat public-privé, semble devoir croître<sup>84</sup>.

Enfin, si les premiers résultats sont encourageants, les moyens dont dispose l'ENC, lui laissent globalement peu de marges de manœuvre et peu d'hypothèses d'accroissement des ressources propres ont été élaborées. Les pistes envisagées, à savoir le développement de la formation continue, les publications, et les produits de la location de salles ne semblent pas être de nature à dégager rapidement les ressources supplémentaires pérennes dont l'ENC aurait besoin pour conforter sa situation financière.

Le comité recommande que l'école accorde une attention particulière à l'évolution prévisionnelle de ses charges dans la mesure où aucune certitude ne s'applique à des compensations financières de la part de la tutelle.

### **c / Une gestion professionnalisée et conforme aux exigences réglementaires**

L'ENC a entamé un travail de refonte de son arborescence budgétaire afin de la faire correspondre à la nouvelle organisation administrative et de poser les bases d'une comptabilité analytique. Cette démarche s'est accompagnée d'une réflexion, d'une part, sur la déconcentration de certains actes de gestion vers les composantes (par exemple la saisie des engagements juridiques), dans un souci de responsabilisation, et, d'autre part sur la mutualisation de certaines tâches dans un souci de professionnalisation et d'optimisation (par exemple la liquidation des factures). Le comité encourage cette évolution et conseille de l'étendre aux différentes composantes.

S'agissant de la mise en œuvre du décret relatif à la gestion budgétaire et comptable publiques (GBCP), l'établissement a déployé la version de l'outil de gestion Cocktail adaptée à cette nouvelle réglementation, ainsi que la brique « opérations » permettant la modélisation et le suivi des opérations pluriannuelles. L'élaboration du budget, ainsi que la production du compte financier répondent aux exigences de la GBCP.

Le rapport d'autoévaluation mentionne l'existence d'un dialogue de gestion, lors de l'élaboration du budget initial, entre le DGS et le Daf d'une part, et l'ensemble des services, du centre Jean Mabillon et du CTHS d'autre part. Si cette démarche de dialogue doit être encouragée, le comité préconise néanmoins de la formaliser davantage, en rédigeant par exemple une lettre de cadrage, et de l'inscrire dans une logique d'affectation des moyens au regard des axes stratégiques, dans une perspective pluriannuelle.

La production régulière de tableaux de bord à destination des services et composantes, récemment mise en place, devrait permettre un meilleur suivi de la consommation et par conséquent un pilotage plus fin des moyens de l'établissement.

<sup>81</sup> Powerpoint d'adoption du compte financier 2015 présenté au conseil d'administration du 17 février 2016.

<sup>82</sup> Compte financier 2017 de l'ENC.

<sup>83</sup> RAE p. 33.

<sup>84</sup> MESRI. IGAENR. RAPPORT N°2015-009, mars 2015. Situation de l'École nationale des chartes au regard de la demande d'accès aux responsabilités et compétences élargies et de ses perspectives stratégiques, p. 33.



## d / Un système d'information à mettre en situation de servir le pilotage de l'établissement

Le centre de ressources informatiques, créé en 2012, est rattaché à la DGS et compte un directeur et deux agents. Son périmètre d'activité couvre à la fois la maintenance du parc informatique, le système et le réseau, ainsi que l'exploitation et la maintenance de l'ensemble des applicatifs. Au regard de la faiblesse des effectifs de ce service, l'ENC fait appel pour mener à bien ses missions à des prestataires extérieurs, notamment dans le domaine de la sécurité et du réseau et jusqu'à peu, de la messagerie.

Un schéma directeur informatique pour la période 2013-2016 a été élaboré mais l'IGAENR regrettait « *sa portée limitée* » et le fait qu'il ne s'inscrive pas dans une « *perspective stratégique intégrant toutes les dimensions des systèmes d'informations* »<sup>85</sup>.

En l'absence de suivi et d'actualisation de ce schéma, l'ENC a organisé son système d'informations autour des applicatifs de la suite Cocktail en ce qui concerne la gestion des ressources humaines et la gestion financière et comptable. Il n'existe pas à l'heure actuelle d'outil de gestion de la scolarité des élèves et étudiants de l'établissement, et leur suivi est effectué à l'aide de tableurs. Dans ce domaine, l'établissement compte se rapprocher de PSL afin d'examiner les possibilités de mutualisation d'un outil de gestion de la scolarité et des salles. Si cette perspective peut permettre à l'ENC de bénéficier d'outils et de ressources informatiques en déploiement et maintenance dont elle ne dispose pas en interne, une réflexion sur l'interopérabilité des applicatifs et la cohérence du système d'information devra être menée et formalisée.

En ce qui concerne la recherche, en dehors de l'application GFC-opérations destinée à suivre le budget des conventions, aucun applicatif de gestion n'est mis en place. Une mission projets numériques a été créée en 2017 afin d'impulser la diffusion numérique des activités de recherche, mais l'ingénieur recruté dans cette optique a été placé à la direction de la recherche. Ce choix de positionnement n'a pas été clairement explicité dans le RAE, ni dans les entretiens. Il induit pourtant un risque d'éparpillement des ressources informatiques<sup>86</sup> ce qui pourrait potentiellement constituer un frein à l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie en termes de systèmes d'information et de sécurité informatique.

Un intranet à destination des élèves et personnels est déployé et offre quelques services numériques comme des fichiers partagés et un espace de stockage mais il n'existe pas d'environnement numérique de travail (ENT) à proprement parler. Le rapport de l'IGAENR faisait état d'un projet sur la période de référence mais celui-ci n'a pas abouti<sup>87</sup>.

Le comité préconise la reprise de la réflexion sur la mise en place de l'ENT et son déploiement au sein de l'établissement, afin de poursuivre la mise en cohérence des différentes applications et de faciliter l'accès et le partage d'informations. Il insiste sur la nécessité d'élaborer un véritable plan de développement informatique sous l'autorité d'un directeur du système d'information qui en pilote les différents pans.

## e / Le parc immobilier offre à l'établissement des perspectives fortes en termes de synergie scientifique et institutionnelle

Dans ce domaine également, la période de référence se caractérise par de fortes évolutions. Elle est marquée par le déménagement de l'école du campus de la Sorbonne vers la rue de Richelieu et par l'installation dans ses nouveaux locaux. Ce déménagement a permis à l'établissement de disposer de locaux plus spacieux, conformes aux normes d'accessibilité<sup>88</sup>, mieux adaptés à son activité, moins dispersés et offrant des conditions de travail agréables aux usagers et au personnel. Le positionnement à proximité d'institutions emblématiques telles que l'INHA ou la BNF constitue une opportunité réelle en termes de partenariats mais permet aussi à l'ENC de mutualiser certaines fonctions de maintenance et des moyens techniques, même si la convention relative à cet aspect reste à finaliser avec la BNF.

La réflexion sur le Campus de Condorcet est déjà bien avancée et devrait permettre à terme, si l'ensemble du projet se concrétise, de disposer d'un parc immobilier répondant aux besoins d'espaces de l'établissement.

L'école devra néanmoins veiller à donner une cohérence globale à l'ensemble des sites qu'elle occupe, en termes de fonctionnement et d'activité, au-delà des espaces.

Un travail conséquent a été réalisé pour améliorer la gestion du parc immobilier. Cela s'est traduit dans un premier temps par la structuration de la fonction immobilière autour d'un service logistique et patrimoine, rattaché au DGS et composé d'un directeur et de deux appariteurs chargés également de l'accueil.

Les missions de ce service s'articulent autour de plusieurs axes :

<sup>85</sup> Rapport IGAENR n°2015-009, Situation de l'École nationale des chartes au regard de la demande d'accès aux responsabilités et compétences élargies et de ses perspectives stratégiques, p. 20.

<sup>86</sup> L'informatique documentaire se surajoute à ces charges. Elle est assurée par un personnel de statut précaire.

<sup>87</sup> Rapport IGAENR n°2015-009, Situation de l'École nationale des chartes au regard de la demande d'accès aux responsabilités et compétences élargies et de ses perspectives stratégiques, p. 20.

<sup>88</sup> RAE, p. 37.

- la finalisation de l’installation de l’ENC rue de Richelieu et l’anticipation de nouvelles implantations au sein du Campus Condorcet ;
- La maintenance et l’entretien courants des locaux ;
- la logistique ;
- la prévention des risques professionnels.

De même, tous les bâtiments, hormis les locaux de la bibliothèque et du CTHS ont été inscrits dans les comptes de l’établissement. La maintenance est assurée sur l’ensemble des sites dans un souci d’optimisation des coûts et plusieurs inventaires du patrimoine mobilier ont été réalisés.

Au regard de la faiblesse des effectifs, peu d’outils de pilotage sont déployés dans ce domaine. L’établissement n’a pas rédigé de schéma pluriannuel de stratégie immobilière. Aucun plan pluriannuel d’investissement n’a été mentionné et l’établissement n’a pas non plus de schéma d’accessibilité programmé.

S’agissant de l’hygiène et sécurité et des conditions de travail, après un épisode de tensions internes perceptibles aussi bien dans le RAE que lors des entretiens, et un déménagement complexe, tant dans sa logistique que dans sa symbolique, l’ENC dispose à l’heure actuelle de conditions de travail adaptées et apaisées.

En termes d’hygiène et sécurité, le responsable du service patrimoine et logistique est également conseiller de prévention. Sa lettre de mission, signée récemment, prévoit une quotité de temps de travail de 15 % accordée à cette mission. Il est accompagné de quatre assistants de prévention.

Le document unique d’évaluation des risques a été réalisé par un prestataire extérieur, puis soumis à l’avis du CHSCT. Un plan d’actions devrait ensuite être mis en place pour le site Richelieu. Le comité encourage cette dynamique qui devra englober à terme l’ensemble des sites occupés par l’établissement.

### III. RECHERCHE ET FORMATION

#### 1 / LA POLITIQUE DE RECHERCHE : A LA POURSUITE D'UNE UNITÉ

La tradition centenaire de l'ENC en termes de recherche scientifique, dont l'excellence a été tout récemment confirmée par le rapport Hcéres sur le centre Jean Mabillon (CJM)<sup>89</sup>, a été prise en compte lors de la réorganisation de l'établissement entamée par la nouvelle direction, à partir de fin 2016. Parmi les problèmes récurrents concernant la recherche figure celui de son pilotage du fait de la pluralité des instances actives dans l'établissement : d'une part le centre Jean Mabillon, seule équipe d'accueil (EA) de l'ENC, de l'autre le CTHS et l'Urfist. Cette multiplicité peut nuire à l'unité de la politique de recherche de l'école en l'absence d'une véritable coordination. La nomination du nouveau délégué général du CTHS comme délégué scientifique à la recherche, pour l'ensemble de l'ENC, à compter du 1<sup>er</sup> mai 2017<sup>90</sup>, est l'expression de la volonté de mieux coordonner le positionnement et la stratégie de l'établissement en matière de recherche : l'établissement d'une direction de la recherche distincte de la direction des éditions est un acte majeur dans ce sens. Le poste n'est pas encore occupé, donc il n'est pas encore possible d'apprécier les effets de ce nouveau rôle, mais la volonté de mieux diriger la stratégie de recherche de l'ENC est claire.

La pluralité des instances de recherche est une valeur très positive pour l'ENC, ne serait-ce que par le rayonnement national assuré par la structure du CTHS, qui compte parmi ses 250 membres<sup>91</sup> une majorité de chercheurs qui ne font pas partie du personnel de l'ENC. C'est d'ailleurs le cas du CJM aussi, qui rassemble des chercheurs travaillant dans d'autres institutions (universités, écoles nationales, bibliothèques ou archives). Le comité recommande cependant la création d'une commission de la recherche, qui puisse réunir autour de la direction de la recherche, les responsables de chaque entité, et assurer une stratégie plus amplement partagée. Le contexte de l'intégration de l'école dans la Comue PSL *Research University* y pousse fortement, dans la mesure où un pan de sa stratégie de recherche concerne l'émergence de thèmes placés à l'interface des disciplines instituées<sup>92</sup>.

Par ailleurs, la création, à l'intérieur de la direction de la recherche, d'une mission des projets numériques, ayant en charge le suivi transversal de ces projets dans l'ensemble de l'établissement<sup>93</sup>, est pleinement en ligne avec le déploiement d'une stratégie unitaire autour d'un des axes forts identifiés par la nouvelle direction de l'ENC<sup>94</sup>. Là aussi, la démarche est tout récente (juillet 2017) : néanmoins on peut d'ores et déjà juger très positivement le projet de reconfiguration des plateformes destiné à la pérennisation des bases de données, qui a été évoqué lors des entretiens et indique la direction à prendre vers la construction d'un « véritable système d'information documentaire »<sup>95</sup>. Le comité recommande d'assurer un suivi de cette activité qui paraît cruciale pour la mise en œuvre opérationnelle de la politique de recherche de l'ENC.

C'est dans le domaine du numérique que l'on peut apprécier les conséquences de l'inscription de l'ENC dans le cercle PSL pour le développement de la recherche au niveau international. L'exemple du projet H2020 sur la thématique « *Europe in a changing world – inclusive, reflective and innovative societies* », proposé via PSL par l'université de Cambridge et piloté par l'ENC<sup>96</sup>, fait foi pour la compétitivité de l'établissement, ainsi que les projets retenus suite aux appels à projets PSL<sup>97</sup>.

La participation de l'ENC au cercle du Campus Condorcet pose d'ailleurs elle aussi les prémices d'une relance et d'un renforcement des liens de partenariat avec les autres institutions de recherche implantées sur le campus (IRHT<sup>98</sup>, EPHE, Equipex Biblissima, Labex Hastec, etc.), qui apparaissent déjà comme un point d'appui pour la capacité de rayonnement et l'autorité scientifique de l'ENC. Par contre, le déplacement des chercheurs et des doctorants de l'ENC, ainsi que du CTHS et de l'Urfist, sur le site de Condorcet pose un problème potentiel, que les documents tendent à négliger : l'implantation de la bibliothèque de l'école - structure indispensable pour la recherche<sup>99</sup> - dans l'espace Richelieu crée une distance physique entre laboratoire et ressources bibliographiques<sup>100</sup>.

Pour ce qui est du suivi et de la qualification de son activité de recherche, l'ENC dépose les thèses d'école attachées au diplôme d'archiviste paléographe aux Archives nationales, tout en incitant les auteurs à un dépôt dans HAL<sup>101</sup>, et prépare une importante opération de numérisation des thèses anciennes en partenariat

<sup>89</sup> Équipe d'accueil n°3624.

<sup>90</sup> Cf. RAE p. 39.

<sup>91</sup> Chiffre fourni lors d'un entretien.

<sup>92</sup> Hcéres. Fiche de caractérisation de la coordination territoriale Paris Sciences Lettres PSL, p. 25.

<sup>93</sup> Cf. RAE p. 13.

<sup>94</sup> Ce choix pose néanmoins la question du risque d'éparpillement des ressources informatiques consécutif à l'absence d'un système d'information intégré (cf. supra).

<sup>95</sup> Cf. Rapport numérique Jolivet avril 2017, p. 34.

<sup>96</sup> Cf. RAE p. 107.

<sup>97</sup> Cf. RAE p. 44.

<sup>98</sup> Institut de recherche et d'histoire des textes.

<sup>99</sup> Hcéres. Rapport d'évaluation de l'équipe d'accueil 3624 Centre Jean Mabillon de l'École nationale des chartes, p. 9.

<sup>100</sup> Cf. aussi Rapport Hcéres CJM, p. 9.

<sup>101</sup> Renseignement obtenu lors d'un entretien.

avec PSL<sup>102</sup>. Il n'existe aucun véritable suivi des activités de recherche des chercheurs formés à l'ENC, tel le moissonnage systématique des publications des chartistes dans des bases de données.

La recherche à l'ENC est d'excellente qualité, mais mérite selon le comité d'évaluation d'être mieux pilotée dans le but d'en accroître la cohérence et la reconnaissance dans le nouveau contexte institutionnel de l'école.

## 2 / LA POLITIQUE DE FORMATION INITIALE ET CONTINUE : UNE RENOVATION QUI PREND VIGUEUR

Forte d'une longue tradition d'exigence au service d'une formation de haut niveau longtemps sanctionnée par le seul diplôme d'archiviste paléographe propre à l'établissement, l'ENC a diversifié son offre de formation dans le cadre du LMD en s'appuyant sur l'habilitation à délivrer le master (2006), puis le doctorat (2010) ; parallèlement, le cursus d'archiviste paléographe, suivi par les 20 élèves recrutés chaque année sur concours, fait l'objet d'une réforme, entamée en 2013, qui devrait permettre une meilleure articulation avec le système LMD<sup>103</sup>.

Depuis 2016, deux axes clairement définis guident en outre la politique de formation de l'ENC : d'une part, le recentrage sur l'identité de l'école et le cœur de métier pour lequel elle est mondialement reconnue, à savoir les sciences de l'écrit, du parchemin jusqu'au texte nativement numérique, d'autre part, la déclinaison en matière de formation, du chantier « numérique », transversal et structurant pour l'établissement<sup>104</sup>.

L'offre de formation de l'ENC se compose à ce jour du diplôme d'archiviste paléographe, de trois masters et du doctorat en histoire.

Les activités de formation initiale se sont étendues par le biais de partenariats avec d'autres établissements, une partie des enseignements étant désormais accessibles en ligne.

Dans l'offre de master, le master « Technologies numériques appliquées à l'histoire (TNAH) » (mention Archives), ouvert en 2006 et entièrement mis en œuvre par l'ENC, se caractérise par une forte mutualisation des enseignements de M1 avec ceux du diplôme d'archiviste paléographe. Lors des entretiens, il est apparu que si 25 % des étudiants de M1 (15 étudiants) viennent du vivier des classes préparatoires aux grandes écoles (CPGE), le recrutement fait place à des profils divers, y compris au titre de la formation continue en M2 (20 étudiants). Les diplômés de ce master orienté vers les métiers du traitement et de la valorisation des documents ont également pour débouché le concours réservé de l'Enssib.

L'entrée de l'ENC dans la Comue PSL lui a permis d'enrichir son offre de formation par le parcours « Histoire transnationale » d'un master co-accrédité avec l'École normale supérieure (ENS) depuis 2016<sup>105</sup>, puis le master « Humanités numériques et computationnelles<sup>106</sup> » (2017) orienté vers les métiers de la recherche et mis en œuvre conjointement par l'ENC, l'ENS, l'EHESS et l'EPHE.

La réforme du diplôme d'archiviste paléographe prend en compte plusieurs objectifs : la spécialisation dans une dimension « métier », l'internationalisation de la formation, l'ouverture au numérique, l'articulation avec le LMD. L'ENC a fait le choix de conserver la thèse d'école, qui clôt le parcours de formation des archivistes paléographes mais qui n'a pas le statut d'un doctorat d'université, élément fondamental dans une formation à la recherche et par la recherche, puis d'en reporter le dépôt d'un an, afin de permettre l'introduction dans le cursus d'un stage de spécialité et d'un stage dans une institution patrimoniale étrangère qui répondent aux deux premiers objectifs<sup>107</sup>. L'ouverture au numérique se traduit par l'introduction, dans chacune des deux premières années du diplôme, de 30 heures d'enseignement dédiées, qui bénéficient notamment de l'expertise du master TNAH<sup>108</sup>. Sur ce point, le comité attire l'attention sur la nécessité, pour la formation d'archiviste-paléographe, de comprendre le numérique non seulement comme un ensemble d'outils, mais comme une intelligence renouvelée des problématiques de recherche.

Lors des entretiens, il est apparu que les compétences de l'Urfist pourraient être mobilisées pour la formation des enseignants de l'ENC à l'utilisation des outils et des ressources numériques.

L'articulation avec le LMD est progressive. L'ENC encourage ses élèves à s'inscrire en M2 en troisième année du cursus dans le cadre de conventions signées avec plusieurs établissements d'enseignement supérieur<sup>109</sup>. Le point le plus délicat est sans doute le positionnement de la thèse d'école : l'attribution de contrats doctoraux de dix-huit mois aux élèves chartistes à la fin de leur scolarité, conjuguée à une inscription en doctorat durant la quatrième année du diplôme d'archiviste paléographe devrait permettre aux élèves candidats à ce dispositif de mener à bien un doctorat avant leur entrée en école d'application.

---

<sup>102</sup> Cf. RAE p. 65.

<sup>103</sup> RAE, p. 48.

<sup>104</sup> RAE, p. 46.

<sup>105</sup> RAE, p. 51. Le site de PSL en fait un master à part entière.

<sup>106</sup> Appellation retenue par l'école dans son RAE (p. 50) mais reprise différemment par PSL (<https://www.psl.eu>).

<sup>107</sup> RAE, p. 52 et p. 106. La part dévolue aux stages est jugée excessive et l'école a décidé de réduire la durée globale des stages en raccourcissant les stages longs d'un mois et en rendant le stage cours facultatif.

<sup>108</sup> RAE, p. 54.

<sup>109</sup> RAE, p. 62.

Un autre effet de la réforme du diplôme d'archiviste paléographe tient à la difficulté dans laquelle sont placés les élèves : non seulement une période de vacuité de revenu sépare la fin de leur scolarité à l'ENC du début de celle des écoles d'application, mais l'engagement décennal qu'ils souscrivent risque d'être mis en cause par la suspension d'activité que le décalage des calendriers provoque en janvier<sup>110</sup>.

Le rapport de l'IGAENR de 2015 souligne combien l'organisation des études implique « *une gradation entre les missions imparties à l'ENC* »<sup>111</sup>, et suggère à l'école de procéder à « *des arbitrages entre exigences concurrentes* »<sup>112</sup>. Le réexamen de la maquette des enseignements du diplôme d'archiviste paléographe (contenus et calendrier) est en cours. Il vise une meilleure articulation des études, l'introduction de nouveaux enseignements et un rééquilibrage de l'ensemble<sup>113</sup>. Lors des réunions pédagogiques mensuelles<sup>114</sup>, le corps enseignant de l'ENC discute toutes les questions liées à la politique de formation et à la scolarité des élèves et des étudiants. Le conseil scientifique de l'ENC tient le rôle de la commission de la formation et de la vie universitaire ; les questions de politique de formation y sont débattues, les maquettes de formation y sont votées.

Le comité recommande de poursuivre le travail d'examen de l'organisation générale des études afin d'en renforcer la cohérence en lien avec l'évolution du contexte institutionnel de l'école.

L'absence d'ENT et de plateforme pédagogique n'est que partiellement compensée par les espaces réservés sur l'intranet aux étudiants et aux enseignants-chercheurs.

L'ENC a récemment mis en place un bureau de la scolarité, composé d'un responsable, d'une adjointe et de deux appariteurs. L'entrée dans la Comue PSL devrait faciliter l'accès à des applicatifs de scolarité (par exemple, Helisa pour la gestion des candidatures). La gestion des stages en France est assurée par le bureau de la scolarité, tandis que le service des relations internationales est chargé des stages à l'étranger ; naguère dépendant de la direction des études, ce service est désormais rattaché à la direction de la recherche, mais conserve un lien fonctionnel avec la direction des études pour la gestion des stages à l'étranger.

Les élèves et les étudiants sont consultés par la direction de l'établissement sur l'évolution des formations, mais il n'existe pas à l'ENC de dispositif d'évaluation des formations, ni des enseignements. Sur ce dernier point, la Comue PSL devrait faciliter l'accès à une grille d'évaluation des enseignements.

La formation continue s'inscrit dans la tradition de l'ENC ; elle fait place aussi bien à des formations destinées à un public large qu'à des enseignements destinés à des spécialistes et à des formations ciblées qui répondent à des demandes précises. Le chiffre d'affaires de la formation continue de l'ENC s'élève à 122 k€ en 2017 (en baisse de 17,6 % par rapport à 2016)<sup>115</sup>. L'offre de formation est présentée sous la forme d'un catalogue accessible en ligne et disponible sous format papier. Le rapport d'autoévaluation ne signale pas l'existence d'un plan annuel de formation, l'école regrettant au demeurant de ne pas être parvenue à consolider sa place d'opérateur de référence pour la formation des professionnels des métiers de la culture et des archives.

L'Urfist, en revanche, propose un plan annuel de formation à l'information scientifique et technique (IST), sous la forme d'une liste méthodique des formations, et offre des tutoriels en ligne. Elle concourt à la formation à l'IST des doctorants de PSL. La différence notable de positionnement entre l'école et l'Urfist réside dans l'obligation d'autofinancement de la formation continue à l'ENC, l'Urfist disposant de postes et de financements ministériels relatifs à l'exercice de ses missions, dont la formation continue. La formation initiale des élèves et des étudiants, tout comme la formation continue, représentent un axe majeur pour l'ENC et supposent la mise en place d'une organisation réfléchie.

Le comité recommande la mise en place d'un ENT. Il considère que la mise en œuvre d'un dispositif d'évaluation des formations est indispensable. Il recommande en outre de systématiser le suivi de l'insertion professionnelle des élèves et des étudiants, au-delà des enquêtes que les associations d'anciens peuvent produire.

Le comité recommande à l'ENC et à l'Urfist d'accentuer leurs efforts de coordination des plans de formation continue et de poursuivre l'élaboration d'un dispositif partagé d'ingénierie des enseignements.

### 3 / LE LIEN ENTRE FORMATION ET RECHERCHE : UNE ORGANICITE GENETIQUE.

La devise de l'ENC, qui depuis deux siècles est au cœur de l'histoire de l'établissement, est la « *formation à la recherche et par la recherche* », ce qui est évidemment un point très fort pour la valorisation de la spécificité,

<sup>110</sup> RAE, p. 49 et 61.

<sup>111</sup> MESRI. IGAENR. Situation de l'École des chartes au regard de la demande d'accès aux responsabilités et compétences élargies et de ses perspectives stratégiques. Rapport n°2015-009, mars 2015, p. 41.

<sup>112</sup> Idem, p. 41.

<sup>113</sup> Rapport d'autoévaluation de l'École nationale des chartes, p. 53.

<sup>114</sup> RAE, p. 15.

<sup>115</sup> ENC. Compte financier 2017, p.38.

voire de l'identité même de l'école<sup>116</sup>, congruente avec l'image de marque singulière que se donne PSL *Research University*<sup>117</sup>. Ce lien constitutif entre recherche et formation a depuis toujours son centre dans la thèse de diplôme d'archiviste paléographe (dite « thèse d'école »), qui était conçue, au terme des trois ans, comme un travail scientifique à plein titre. Quoique très profondément ancrée dans la tradition de l'ENC, la thèse d'école n'est pas reconnue dans le cursus LMD, ce qui constitue une des difficultés majeures pour la compatibilité de l'ENC avec le système de la formation européenne (si ce n'est pas le cas pour le recrutement des élèves en France, le problème se pose pour les possibilités d'emploi dans le milieu universitaire, ou à l'étranger, ou pour la mobilité entrante).

L'ENC a mis en place une stratégie pour articuler le diplôme d'archiviste paléographe avec l'architecture LMD, tout en maintenant inchangée la conclusion du parcours formatif (passé de trois à quatre ans) par la thèse d'école ; la soutenance d'un master, en troisième année, et la possibilité pour les élèves (depuis 2016-2017) de bénéficier d'allocations doctorales de dix-huit mois, financées sur fonds propres, qui doivent leur permettre de mener à bien leur doctorat en respectant la règle des trois années d'inscription, la première année d'inscription en doctorat coïncidant avec le début de la quatrième année du cursus<sup>118</sup>. « Ce dispositif est accessible aux élèves non fonctionnaires stagiaires (élèves à titre étranger) »<sup>119</sup>. Cette démarche, quoique toute récente, est appréciable, dans la mesure où elle vise à valoriser au niveau doctorat dans LMD l'expérience de la thèse d'école<sup>120</sup> : le comité recommande d'en contrôler les résultats, et d'en évaluer l'efficacité et la soutenabilité après une période d'expérimentation.

L'habilitation de l'ENC à délivrer le diplôme de doctorat, qui date de 2010, est un acte essentiel pour renouveler le lien entre formation et recherche à l'ENC. L'ENC n'a pas d'école doctorale en propre, presque tous les directeurs d'études étant rattachés à l'école doctorale ED 472 de l'EPHE à l'exception de ceux qui demeurent inscrits à l'ED 188 de l'université Paris IV-Sorbonne<sup>121</sup>, et ce n'est que depuis 2015 que l'ENC est titulaire d'un contrat doctoral de trois ans dont elle assure l'attribution. Le rapport d'autoévaluation de l'école n'offre pas de données pour évaluer la participation au doctorat, mais dans le rapport d'activités 2016 figure le nombre de 27 étudiants, dont 10 étudiants étrangers, inscrits en doctorat, rattachés pour 12 d'entre eux à l'ED 188, et pour 15 à l'ED 472<sup>122</sup>. Six des étudiants doctorants sont archivistes paléographes, cinq sont titulaires d'un master de l'école<sup>123</sup>. Trois inscriptions ont été reçues en 2016 pour le doctorat sur travaux destiné aux conservateurs, une en 2017<sup>124</sup>, ce qui montre un phénomène à ses débuts, qui n'a pas encore été l'objet d'une politique de développement organique. Par contre, le nombre des doctorants en cotutelle entrante (28 % en 2016-2017) confirme la renommée internationale de l'ENC et son potentiel, même dans un secteur de la formation supérieure qui n'appartient pas aux orientations habituelles des établissements.

La situation apparaît plus clairement positive en ce qui concerne l'offre master de l'ENC<sup>125</sup>, qui s'est insérée dans le nouveau contexte institutionnel lié à la Comue PSL, notamment avec le master *Humanités numériques et computationnelles* (ouvert tout récemment, à la rentrée 2017) qui est une concrétisation de l'axe stratégique « numérique » que l'ENC partage avec la Comue. Ce master vient s'ajouter au master *Technologies numériques appliquées à l'histoire*, qui date de 2006-2007 et a déjà une tradition pionnière dans ce domaine. Le master *Humanités numériques et computationnelles* est principalement orienté vers la recherche<sup>126</sup>, ce qui devrait accroître le réservoir des potentiels étudiants de doctorat.

Pour ce qui est de la politique de recrutement, le RAE ne mentionne que l'ingénieur d'études spécialisé sur le numérique<sup>127</sup>, qui est principalement destiné au développement et à la mise à jour des systèmes d'information liés à la recherche. La plupart des enseignements des masters semblent assurés par des enseignants contractuels. Il conviendra que l'école consacre certains de ses supports au recrutement d'enseignants-chercheurs disposant des compétences exigées par le choix du numérique comme axe fort de l'établissement. Le comité observe que ce choix est adapté à une orientation contemporaine de la formation scientifique des élèves et des étudiants mais risque de heurter les habitudes et représentations classiquement attachées à la définition de l'école.

Le comité recommande de maintenir la conception de la formation qui la relie fortement à la recherche, et simultanément, de soutenir aussi, par le biais des recrutements, une vision moderne, ouverte aux transformations culturelles, des sciences du document écrit.

<sup>116</sup> Cf. RAE p. 46 (aussi 45, 61, etc.).

<sup>117</sup> Hcéres. Fiche de caractérisation de la coordination territoriale Paris Sciences Lettres, p. 31.

<sup>118</sup> Cf. RAE p. 62.

<sup>119</sup> École nationale des chartes. Rapport annuel d'activités 2016, p. 17.

<sup>120</sup> La reconnaissance de la thèse d'école au niveau doctorat est un chantier plusieurs fois évoqué lors des entretiens.

<sup>121</sup> Cf. RAE p. 57.

<sup>122</sup> École nationale des chartes. Rapport annuel d'activité 2016, p.16.

<sup>123</sup> Idem, p. 16.

<sup>124</sup> Rapport d'autoévaluation de l'École nationale des chartes, p. 57.

<sup>125</sup> Cf. RAE p. 49-51.

<sup>126</sup> Ibidem, p. 50.

<sup>127</sup> Cf. RAE p. 6.



## 4 / DOCUMENTATION : VERS UN SERVICE DE DOCUMENTATION INTEGRE ET PERFORMANT

La bibliothèque de l'école est reconnue par tous ceux qui la connaissent et qui l'utilisent pour ses fonds spécialisés dans toutes les matières clés de l'enseignement et la recherche de l'École nationale des chartes ; la récente labellisation dans le cadre de CollEx<sup>128</sup> en fait encore une fois la preuve<sup>129</sup>. Le déménagement sur le site de Richelieu permet de valoriser encore mieux ces fonds par la présentation dans des locaux impressionnants, imprégnés d'un côté de la tradition de l'ancienne Bibliothèque nationale de France et créant d'autre part, suite aux travaux de rénovation, une ambiance apte aux besoins des étudiants et chercheurs de nos jours. Le déménagement a donné lieu à une réorganisation de la présentation des fonds qui, en complément du libre accès, contribue à en faciliter l'utilisation.

Bien que la bibliothèque soit « *un des grands atouts de l'établissement* »<sup>130</sup>, le budget attribué aux acquisitions ne trouve pas mention dans le rapport d'autoévaluation de l'école. Les fonctions d'une bibliothèque actuelle allant au-delà des services traditionnels (emprunt, prêt entre bibliothèques, et aide à la recherche documentaire, notamment) ne paraissent pas encore très accentuées. La procédure de signalement des thèses de doctorat dans STAR<sup>131</sup> n'a été adoptée que depuis peu<sup>132</sup> ; le dépôt électronique des textes doit être accéléré, ce qui permettra une plus large diffusion *via* la plateforme nationale d'accès développée par l'Abes et son moissonnage par les plateformes internationales. L'intégration dans PSL nécessitera une harmonisation des procédures de signalement et de diffusion des thèses de doctorat en accord avec les usages des établissements d'enseignement supérieur. Le cas des thèses d'école est différent : leur statut d'archive privée les exclut des obligations liées aux thèses de doctorat ; elles sont versées aux Archives nationales. L'école a choisi d'inciter les auteurs à un dépôt dans HAL. Le projet de numérisation rétrospective des thèses de l'école rendrait plus visible et accessible ces travaux de recherche mais exige encore des préparations particulières dans le domaine juridique, du fait de la modalité de dépôt aux Archives nationales. Une charte de diffusion qui règle le dépôt pour l'avenir est en cours d'élaboration.

La refondation en 2017 d'un conseil de la documentation (créé en 2012 selon le RAE, mais « en sommeil » depuis) comporte la chance d'intensifier et de formaliser les relations avec les utilisateurs, d'établir de nouvelles pratiques en dialogue avec les publics<sup>133</sup>. En accord avec le conseil, la charte documentaire de 2013 devrait être précisée et actualisée en tenant compte de la situation nouvelle ; les projets dans le domaine de la documentation devraient être priorités, tels qu'un plan concerté de conservation des périodiques, une convention de prêts entre bibliothèques, une charte de qualité de l'accueil. Par ailleurs, le rapport d'autoévaluation de l'ENC ne signale aucune implication du personnel scientifique de la bibliothèque dans la formation à la recherche documentaire des étudiants et élèves de l'établissement.

Un échange avec les composantes de l'ENC, CTHS et l'Urfist, sur la politique documentaire ou leurs besoins dans ce domaine n'est pas mentionné dans le rapport, et la communication est, selon les entretiens menés durant la visite, plutôt restreinte. Une représentation des deux instituts rattachés dans le conseil de la documentation aiderait sûrement à améliorer la communication.

Comme l'école toute entière, la bibliothèque est incitée à s'insérer dans des différents cercles institutionnels, notamment le site Richelieu, mais également PSL et partiellement dans le Campus Condorcet. La collaboration avec les différents départements spécialisés de la BNF et surtout avec la bibliothèque de l'INHA, est favorisée par la cohabitation physique des bibliothèques. Cette situation privilégiée, côte à côte avec d'autres bibliothèques réputées, offre la possibilité de créer un espace commun documentaire d'une envergure considérable accessible aux usagers des différents établissements par une carte commune. Elle autorise également le développement d'une politique d'acquisition commune qui permettrait aux bibliothèques partenaires de faire des économies dans certains champs pour en investir plus en d'autres. Ces modalités sont envisagées dans le RAE<sup>134</sup>. Mais elles ne se trouvent pas encore dans une voie de concrétisation ni de réalisation proche. La création d'un comité des partenaires<sup>135</sup> est une initiative qui vise une harmonisation des procédures de catalogage, actuellement différentes. La mise en place d'un catalogue commun est hors de propos. Le comité s'interroge cependant sur la possibilité de catalogues partagés par le truchement d'interfaces entre les divers catalogues.

<sup>128</sup> CollEx-Persée est une infrastructure en IST, inscrite dans la feuille de route nationale 2016 des infrastructures de recherche (*European Strategic Forum for Research Infrastructures ESFRI*).

<sup>129</sup> La bibliothèque de l'ENC a été labellisée « Sources et collections de l'histoire de France ».

<sup>130</sup> Rapport d'autoévaluation de l'École nationale des chartes, p. 62.

<sup>131</sup> Star -Signalement des thèses archivage : dépôt national des thèses électroniques (Application nationale développée par l'Agence bibliographique de l'enseignement supérieur -Abes).

<sup>132</sup> Le rôle de la bibliothèque auprès des étudiants et des directeurs de thèse est central pour le respect de l'obligation de signalement, ceci en relation avec le service de la scolarité.

<sup>133</sup> L'empan d'ouverture de la bibliothèque de l'ENC (57h30 hebdomadaires) la place parmi les bibliothèques universitaires à horaires élevés. Il en est de même de sa fréquentation, les locaux étant parfois saturés. Il reste à élaborer des enquêtes de satisfaction et de suivi de qualité des services offerts.

<sup>134</sup> Idem, p. 64. Il n'est cependant pas encore envisagé de plan concerté de développement documentaire.

<sup>135</sup> Information livrée lors d'un entretien.

Le contact avec PSL se fait par le pôle « *Ressources et savoirs* »<sup>136</sup>, l'ENC pouvant déjà bénéficier d'abonnements à des revues électroniques par le biais de PSL. Le désabonnement inattendu de quelques bouquets par PSL pour des raisons budgétaires devrait faire ressentir à l'ENC la nécessité d'une politique documentaire propre englobant les ressources numériques – politique qui devrait certes saisir toutes les possibilités qui s'offrent de faire des économies, mais qui devrait en même temps porter soin à un accès garanti aux ressources documentaires essentielles pour les usagers de la bibliothèque.

Sur le Campus Condorcet naîtra également un grand équipement documentaire. Des rencontres préparatoires ont lieu, lors desquelles la bibliothèque occupe actuellement un rôle d'observateur. Les possibilités d'une collaboration plus étroite restent à clarifier. La perspective du déménagement du centre Jean Mabillon et du CTHS sur le campus pourrait donner lieu à une réflexion sur les conséquences et les possibilités de mutualisations dans le domaine documentaire avec le grand équipement documentaire du Campus Condorcet.

L'informatique documentaire est aujourd'hui indispensable pour tous les services d'une bibliothèque. Une analyse et une comparaison raisonnée des systèmes en place dans la bibliothèque de l'ENC et dans les différents établissements voisins pourraient révéler des possibilités de mutualisation non envisagées jusqu'à aujourd'hui. Vu l'importance de l'informatique pour le bon fonctionnement des services de la bibliothèque il serait utile que le poste de responsable de l'informatique, occupé par un agent contractuel, soit transformé en poste pérenne.

Pour son développement futur, la bibliothèque profiterait certainement d'une insertion et d'une participation plus intenses dans les recherches menées à l'école - notamment dans le domaine des humanités numériques - et d'une coopération renforcée avec la mission projets numériques.

Le comité recommande d'améliorer et systématiser les relations avec les utilisateurs de la bibliothèque de l'école, en tenant compte également des instituts rattachés. Le conseil de la documentation doit promouvoir une politique de la qualité qui implique des enquêtes régulières auprès des utilisateurs.

Les chances de mutualisations dans les différents cercles, et en premier lieu sur le site Richelieu, pourraient bénéficier d'une exploration systématique des options documentaires partageables et de leur priorisation selon les possibilités de réalisation. Le comité recommande d'entreprendre cette tâche afin d'aboutir, avec les partenaires prêts à collaborer, à une feuille de route commune et validée, susceptible d'actualisations régulières.

---

<sup>136</sup> Idem, p. 63.



## IV. REUSSITE DES ETUDIANTS

### LA REUSSITE DES ETUDIANTS : UNE INSERTION PROFESSIONNELLE SOLIDE, UNE VIE ETUDIANTE QUI EVOLUE

L'ENC accueille à la fois des élèves fonctionnaires, recrutés sur concours et des étudiants recrutés sur dossier pour suivre un master, notamment le master « Technologies numériques appliquées à l'histoire », qui compte plus de dix ans d'existence, quand les formations « Humanités numériques et computationnelles » et « Histoire transnationale » sont de création récente.

Les effectifs des élèves inscrits dans le diplôme d'archiviste paléographe et des étudiants du master « Technologies numériques appliquées à l'histoire » sont restreints<sup>137</sup>, et leur petit nombre permet une pédagogie faisant une large place à l'accompagnement individualisé commun aux deux publics.

C'est sans doute là un facteur important de « l'esprit école »<sup>138</sup> et de l'identité chartiste. Lors des entretiens, il est apparu que cette identité est cimentée par la solidarité entre les générations, servie par l'activité de trois associations, toutes composées de bénévoles : la Société de l'École nationale des chartes, la Société d'entraide de l'École nationale des chartes, l'Association des étudiants et diplômés de master de l'École nationale des chartes (Ademec). Il existe depuis 2013 un FSDIE qui subventionne les activités les actions organisées par le bureau des élèves et l'Ademec.

Des parrainages sont organisés entre anciens et élèves ; ceci vient compléter les conférences « Itinéraires de chartistes » mises en place pour accompagner les élèves dans la construction de leur projet professionnel<sup>139</sup>.

La Société de l'Écoles des chartes édite la revue *La Bibliothèque de l'École nationale des chartes*. Celle-ci peut publier des articles d'élèves. Cette publication fonctionne en autonomie et reste largement dépendante de l'engagement bénévole de ses animateurs et soutiens scientifiques. Elle bénéficie d'une aide financière de l'école et un rapprochement avec les éditions de l'ENC serait peut-être à envisager. La Société d'entraide de l'Écoles des chartes, outre l'aide matérielle qu'elle apporte aux chartistes en difficulté, peut venir en appui à la recherche de stages. L'Ademec, dont un des objectifs est de faciliter l'insertion des diplômés, organise des journées d'étude<sup>140</sup>. L'entrée de la Société de l'Écoles des chartes et de l'Ademec dans l'association des *Alumni* de PSL devrait contribuer au rayonnement de ces deux associations<sup>141</sup>.

L'insertion professionnelle des élèves est excellente, tout comme celle des étudiants de master<sup>142</sup> : sur 87 étudiants titulaires du master entre 2013 et 2016, 16 ont poursuivi en doctorat, et 71 sont en situation d'emploi (taux d'insertion de 100 %). Il n'existe cependant pas à l'ENC de suivi formalisé par enquêtes de cette insertion. Ce sont les associations et les responsables pédagogiques des masters qui suivent le devenir des diplômés, ce qui est rendu possible par les effectifs limités d'étudiants. Le comité recommande de mettre en place un suivi systématique de l'insertion professionnelle des diplômés, élèves et étudiants.

L'installation de l'École nationale des chartes sur le site Richelieu a permis de mettre un foyer à la disposition des élèves et des étudiants. Il ressort des entretiens que les élèves et les étudiants ont bien accepté le changement de lieu ouvrant à des conditions matérielles d'enseignement plus favorables complétées par une reconfiguration des services de la bibliothèque de l'école, laquelle dispose désormais de locaux vastes et rénovés situés dans un riche environnement documentaire. Leur implication dans le Campus Condorcet et l'utilisation des ressources que ce dernier offrira à terme (grand équipement documentaire, Equipex Biblissima) est à ce jour faible parce que celui-ci n'est pas encore devenu une réalité pour eux.

Les soirées, les événements sportifs ou scientifiques organisés dans le cadre de PSL commencent à prendre place dans la vie des élèves et des étudiants de l'ENC et complètent les manifestations traditionnelles que l'école organise (tel que le bal de l'école).

Le bureau des élèves et des étudiants (BDEE) associe les deux publics.

Le rapport d'autoévaluation ne signale aucune disposition concernant l'accueil des étudiants handicapés.

Les statuts actuels de l'ENC réservent la représentation étudiante dans les conseils (CA et CS) aux seuls élèves préparant le diplôme d'archiviste paléographe : 2 élèves élus au CA, le représentant des élèves de troisième et quatrième année élu au CA siégeant en outre au CS. La participation des élèves et étudiants à la gouvernance de l'établissement est très encadrée et restreinte. Le rapport d'autoévaluation ne signale aucune autre modalité de participation des élèves et étudiants à la gouvernance de l'établissement (assemblées générales, commissions ciblées). Le projet d'une réécriture des statuts de l'école, rendu indispensable par la nouvelle situation institutionnelle de l'établissement y figure explicitement et contient

<sup>137</sup> En 2016, 81 élèves, dont 2 à titre étranger, suivaient la scolarité de quatre ans du diplôme d'archiviste paléographe ; à la rentrée 2016 39 étudiants étaient inscrits en master (M1 et M2). Chiffres fournis par le rapport d'activité de l'École nationale des chartes 2016, p.15

<sup>138</sup> RAE, p. 78.

<sup>139</sup> RAE, p. 77.

<sup>140</sup> Site de l'École nationale des chartes, <http://www.chartes.psl.eu/fr/actualite/election-du-nouveau-bureau-ademec>

<sup>141</sup> RAE, p. 78.

<sup>142</sup> Site Internet de l'École nationale des chartes : <http://www.chartes.psl.eu/fr/cursus/master-technologies-numeriques-appliquees-histoire>.

l'idée d'une représentation des étudiants (autre les élèves) dans les conseils<sup>143</sup>. La présence de représentants étudiants dans diverses commissions concernant les études et la vie étudiante pourrait être envisagée. Au-delà de l'implication des associations d'anciens étudiants, une participation accrue et réglementaire des étudiants dans les instances de l'établissement apparaît nécessaire.

Le comité recommande d'introduire dans les statuts rénovés de nouvelles modalités de représentation étudiante dans les conseils et d'introduire dans le règlement intérieur de l'école la possibilité de participation des élèves et étudiants à certaines commissions *ad hoc*.

---

<sup>143</sup> Rapport d'autoévaluation de l'École nationale des chartes, p. 79.

## V. VALORISATION ET CULTURE SCIENTIFIQUE

### 1 / LA VALORISATION DES RESULTATS DE LA RECHERCHE : UNE ACTION A POURSUIVRE ET A RENFORCER

Pour l'École nationale des chartes, établissement de longue tradition mais de petite taille, la valorisation des résultats de recherche et de ses fonctions dans l'enseignement supérieur (enseignement, formation, engagement dans tous les champs en rapport avec le patrimoine écrit ou imprimé) est essentielle pour sa visibilité dans un paysage national et international en constante transformation et complexification. L'école se sert pour la valorisation de toute une gamme de voies. Elle devra pouvoir s'appuyer sur la Comue PSL pour en accroître l'étendue, puisque la promotion de la valorisation des activités de recherche menées en commun fait partie des compétences de coordination de celle-ci<sup>144</sup>.

Comme dans d'autres champs d'action, il apparaît que l'école et ses instituts rattachés ont des pratiques distinctes pour promouvoir les résultats de leurs travaux respectifs, ce qui se justifie par des publics et des cibles au moins partiellement différents. Toutefois, la conception et l'élaboration d'une stratégie d'ensemble de valorisation de l'école et ses composantes aiderait à clarifier la perception à l'intérieur même de l'établissement et pour les publics visés.

Dans les efforts de valorisation proprement dite, l'édition et la publication occupent le premier rang. À l'heure actuelle la publication traditionnelle (imprimée) reste prépondérante, mais la mise en place d'une chaîne éditoriale multi-support doit permettre de décliner les publications imprimées sous format numérique<sup>145</sup>. Le chiffre d'affaires des ventes de publication de l'ENC est de 90 k€ en 2017, en progression de 5,80 % par rapport à 2016<sup>146</sup>. L'attitude de l'ENC envers le mouvement d'*Open Access* n'est cependant pas explicitée dans le rapport d'autoévaluation.

Le catalogue des publications fait preuve d'un bon nombre de collections<sup>147</sup>. L'organisation des publications suppose d'en renforcer le pilotage et donc de mettre en place un progiciel de gestion éditoriale<sup>148</sup>. La visibilité de certaines pourrait se voir augmentée par le passage envisagé à l'édition électronique<sup>149</sup>. En plus des thèses d'école, dont le dépôt électronique faciliterait l'accès au plein-texte, la collection des « Positions de thèses »<sup>150</sup> trouverait une meilleure assise, par le jeu des liens numériques avec les thèses de référence. De manière complémentaire, les travaux d'élèves du cursus archiviste-paléographe et de doctorants de l'ENC présentés lors des Journées « Jeunes chercheurs » gagneraient en visibilité et notoriété par une publication électronique gagneraient en visibilité et notoriété par une publication électronique. Le dispositif de diffusion électronique des travaux reste à l'heure actuelle à l'état de projet.

La stratégie de l'école prévoit la création d'un portail pour la mise en ligne de sources, intégrant là pour une première fois, les publications correspondantes du CTHS. Les politiques éditoriales de l'école et du CTHS restent distinctes. Un échange plus étroit et formalisé au niveau des comités éditoriaux<sup>151</sup> pourrait aider à clarifier les politiques éditoriales respectives et à découvrir éventuellement des voies communes à suivre.

Pour tout le processus plutôt technique de production, la volonté d'une collaboration plus étroite et d'une mutualisation a été prononcée clairement par la direction de l'école et la commission centrale du CTHS. Le comité recommande vivement de poursuivre les actions de coopération et de mutualisation, surtout en ce qui concerne la préparation d'un marché d'impression commun - à lancer dans les mois qui viennent, et de poursuivre aussi la réflexion commune sur un outil de gestion pour supporter la chaîne de publication et sur une agence commune de diffusion.

Le catalogue actuel des publications de l'ENC annonce pour les années de parutions 2016 et 2017, une dizaine de publications ; le rapport d'autoévaluation compte 8 à 10 titres par an<sup>152</sup>. Ces chiffres relativement bas n'étonnent pas vraiment, vu la spécialisation de l'école, le nombre restreint de chercheurs (qui utilisent aussi d'autres voies de publication) et d'élèves. Tenant compte des coûts importants pour entretenir toute une infrastructure d'édition et de publication, une discussion au sein de l'école sur les stratégies de valorisation et leur ratio coût - effet est conseillée par le comité.

La revue *Bibliothèque de l'École nationale des chartes*, organe connu par les spécialistes et bien établi, est gérée par la Société de l'École des chartes. Cela explique peut-être que le rapport d'autoévaluation n'y fasse pas allusion. Comme les revues ont une importance croissante dans le discours scientifique des humanités, la revue devrait être intégrée dans la réflexion de la direction sur les stratégies futures de valorisation de l'école.

<sup>144</sup> Hcéres. Fiche de caractérisation de la coordination territoriale Paris Sciences Lettres, p. 29.

<sup>145</sup> Rapport d'autoévaluation de l'ENC, p. 85.

<sup>146</sup> ENC. Compte financier 2017, p.39.

<sup>147</sup> 6 collections vivantes organisent le catalogue des publications de l'école et sont complétées par une nouvelle collection de manuels. Rapport d'autoévaluation de l'école, pp. 84-85.

<sup>148</sup> Idem, p. 90.

<sup>149</sup> Idem, p. 91.

<sup>150</sup> Catalogue des publications de l'ENC, p. 72.

<sup>151</sup> Le comité éditorial de l'ENC a été créé fin 2016 et les procédures d'évaluation ont été renforcées. Rapport d'autoévaluation de l'ENC, p. 84.

<sup>152</sup> Rapport d'autoévaluation de l'École nationale des chartes, p. 86.

L'Urfist concentre apparemment sa politique de valorisation sur la mise en ligne des produits développés (supports pédagogiques, tutoriels, supports, dossiers documentaires), ce qui est en parfait accord avec ses tâches et semble être apprécié par ses publics au regard des chiffres de vues et de chargements.

Aucune coordination ou collaboration dans le domaine de la publication avec l'Urfist n'est clairement mentionnée dans le rapport d'autoévaluation. Pourtant, le projet de construction d'un portail dédié à la mise en ligne de sources<sup>153</sup> présente l'opportunité d'une participation des instituts rattachés.

## 2 / LA DIFFUSION, L'ENRICHISSEMENT DU PATRIMOINE ET LE DEVELOPPEMENT DE LA CULTURE SCIENTIFIQUE ET TECHNIQUE

L'article 3 de ses statuts confère à l'École nationale des chartes la mission d'étude critique, d'exploitation, de conservation et de communication des sources historiques. Elle doit en outre concourir à la diffusion et à la valorisation des résultats de ses activités<sup>154</sup>. Le rôle central de l'école est l'enrichissement du patrimoine et pour ce faire, elle développe des outils scientifiques appropriés tels que les technologies numériques adaptées à l'étude critique des sources. L'activité de diffusion est principalement opérée par la publication.

Mais l'école se sert aussi bien d'autres formats pour la valorisation et la diffusion. Sont à évoquer les conférences publiques - ouvertes à tous les publics sur inscription - et d'autres manifestations, considérables en nombre<sup>155</sup>. Bien que s'adressant surtout au public parisien, ces manifestations gagnent un retentissement plus grand par la publication (en ligne), des captations vidéo ou radiophoniques. L'ouverture de ces modes de diffusion aux propositions d'élèves et d'étudiants<sup>156</sup> peut, à côté du rayonnement extérieur, avoir un effet positif et renforçant pour l'identification de ces derniers à leur école.

Le riche environnement patrimonial de l'école étaye son attractivité internationale, et le projet, mentionné dans le rapport d'autoévaluation, d'ouverture d'une école d'été ciblant les universités partenaires y trouve une justification supplémentaire. Une offre de cours en anglais aiderait beaucoup à en élargir le retentissement et les publics cibles. Avec des projets comme *Testaments de poilus* l'école essaie d'inciter le *crowdsourcing*, moyen d'associer un public intéressé à la recherche et d'agrandir en même temps largement ses canaux de diffusion. Le grand réseau d'historiens locaux qui fonde l'existence du CTHS pourrait servir de relais à l'école sur tout le territoire français.

Quasi tous les projets de l'École nationale des chartes supportent l'enrichissement du patrimoine, ce qui requiert un effort de coordination et l'établissement d'une stratégie de promotion à moyen terme.

Pour conclure, l'ENC investit beaucoup dans différents principes directeurs de valorisation de la recherche et des autres activités clés de sa mission. Une réflexion sur les voies à suivre et sur une accentuation nouvelle (réseaux sociaux ; rôle du numérique ; voies de communication avec les publics par projets et par le *crowdsourcing*) a commencé, donnant lieu à de premières réalisations. Le comité recommande à l'école de développer une stratégie volontariste, avec la participation de ses composantes, pour continuer à s'affirmer dans les réseaux plus denses et plus complexes d'institutions au niveau national et international.

---

<sup>153</sup> Rapport d'autoévaluation de l'École nationale des chartes, p. 81.

<sup>154</sup> Décret n° 87-832 du 8 octobre 1987 relatif à l'École nationale des chartes. Article 3.

<sup>155</sup> Rapport d'autoévaluation de l'École nationale des chartes, p. 20.

<sup>156</sup> Idem p. 42.

## VI. RELATIONS EUROPENNES ET INTERNATIONALES : DE L'INITIATIVE INDIVIDUELLE A UN PROJET CONCERTÉ

La renommée de l'ENC assure à l'établissement une position reconnue dans les réseaux européens et internationaux de la recherche et de la formation à l'étude du patrimoine, notamment en ce qui concerne les sciences de la culture écrite. Cette position a été soutenue par un renouvellement de la charte *Erasmus+* et par les invitations de professeurs étrangers et les nombreuses missions des enseignants de l'ENC, dans les institutions universitaires partenaires d'Italie, de Suisse, de Belgique, d'Allemagne et d'Autriche (on soulignera l'absence de la péninsule ibérique), avec une ouverture vers l'Europe centrale (Hongrie, République tchèque). En outre, de nombreux partenariats internationaux sont actifs, à partir de la Russie, des États-Unis, du Canada, avec d'importantes ouvertures vers l'Asie.

L'évolution dans la procédure d'invitation de professeurs étrangers qui est intervenue en 2016<sup>157</sup>, et dont les premiers résultats ne sont pas signalés dans le RAE, ne paraît pas répondre à un plan formalisé de développement des relations internationales de l'ENC : tout en étant nombreuses et de haute qualité, celles-ci semblent encore se fonder pour la plupart sur les initiatives individuelles du corps enseignant, ou même des élèves. Le RAE ne fournit pas de données susceptible d'étayer une analyse de la mise œuvre des activités internationales. Cette défaillance nuit à la perception d'une véritable stratégie dans ce domaine. Pendant les entretiens, une vision plus réfléchie des relations internationales de l'ENC a été livrée au comité. L'université de Wuhan, en Chine, présente une proximité certaine avec l'ENC : dotée d'un département de Langue française, cette université promeut en outre une recherche et une formation en archivistique. Un colloque commun entre l'université de Wuhan et l'École nationale des chartes portant sur la pérennité des documents électroniques est en préparation. Cette collaboration inter-établissements recueille l'assentiment intéressé de la Comue PSL. Une relance des collaborations avec l'Afrique francophone est amorcée sur la base d'un projet d'enseignements à distance<sup>158</sup>.

Le nombre d'élèves archivistes paléographes bénéficiant d'une bourse de mobilité *Erasmus+* est important puisqu'une quinzaine de partenariats ont eu cours en 2016<sup>159</sup>. Dans le cadre de la réforme de la scolarité, les élèves de quatrième année ont effectué un stage obligatoire de trois mois dans une institution patrimoniale étrangère<sup>160</sup>, ce qui a été possible grâce à une importante contribution de la Comue PSL pour le financement de ces stages. PSL a tenu à lier les séjours à l'étranger à la naissance et au développement de projets de recherche d'envergure, accentuant le rapport entre formation et recherche à l'ENC. Le degré d'internationalisation du doctorat, marqué par un taux de cotutelles entrantes en augmentation<sup>161</sup>, reste là encore plus directement lié aux rapports interpersonnels des enseignants-chercheurs qu'à une stratégie coordonnée.

Par contre, le RAE n'évoque pas la mobilité des étudiants de master, et signale une diminution de la mobilité entrante<sup>162</sup>. À ce propos, le comité recommande le développement de l'enseignement du français pour les étudiants étrangers : compte tenu de sa taille, l'ENC ne pourra pas adopter une solution autonome, mais l'adhésion à PSL pourrait trouver là un terrain de mutualisation. Parmi les initiatives identifiées pour améliorer l'internationalisation des formations dans les prochaines années<sup>163</sup>, le comité recommande particulièrement la traduction rapide du site web de l'école en langues étrangères.

Même si l'ENC affirme vouloir « faire de l'attractivité à l'international un axe stratégique fort du développement de l'établissement pour les prochaines années »<sup>164</sup>, l'organisation des relations internationale de l'École est à son début, le rapport d'autoévaluation de l'école n'en donnant qu'une idée superficielle. Le comité recommande expressément la poursuite de l'effort de coordination entrepris et la mise en place d'une stratégie des relations internationales qui s'intègre dans celle de PSL.

---

<sup>157</sup> Cf. RAE p. 105.

<sup>158</sup> Renseignements apportés lors d'un entretien.

<sup>159</sup> École nationale des chartes. Rapport annuel d'activité 2016, p. 23.

<sup>160</sup> Cf. RAE p. 106.

<sup>161</sup> École nationale des chartes. Rapport annuel d'activité 2016, p. 24.

<sup>162</sup> Cf. RAE p. 108.

<sup>163</sup> Ibidem.

<sup>164</sup> RAE, p. 107.

## CONCLUSION

### CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS : UNE EVOLUTION A POURSUIVRE ET A ACCENTUER

Forte de son ancienneté et du prestige national et international dont elle bénéficie, l'École nationale des chartes a su traverser deux siècles d'histoire institutionnelle sans modifier son identité, ni écorner son image. La « marque ENC » reste forte et ancrée dans des principes et valeurs reconnus par la succession des générations d'élèves archivistes paléographes formés. Le tournant contemporain d'ouverture de l'École aux formations universitaires de master et de doctorat n'altère aucunement le prestige de l'établissement, tendant, au contraire, à en étendre la reconnaissance et le territoire.

Des changements d'ampleur se sont produits au cours du dernier contrat : l'abandon de la participation de l'école au Pres Hésam et son entrée dans la Comue Paris-Sciences-et-Lettres - PSL *Research University* ; une rupture assumée dans son mode de gouvernance. Cette évolution, dont le comité a pu apprécier positivement la nature et l'orientation, n'est pas achevée. Il s'agit, selon les termes mêmes recueillis lors d'entretiens, de ne pas « perdre son ADN ». Le recentrage revendiqué sur les sciences de l'écrit constitue un juste rappel de l'origine de l'établissement. L'évolution actuelle de son contexte place l'école dans une nouvelle écologie et la contraint à des adaptations structurelles et fonctionnelles.

La direction de l'établissement a pris la mesure de ces adaptations nécessaires. Elle se doit d'entraîner dans son élan l'ensemble de la communauté. La réorganisation de l'établissement constitue une première manifestation du mouvement entamé en particulier en ce qui concerne l'intégration du CTHS et le rattachement de l'Urfist (amélioration en termes de gestion et de gouvernance). Cependant de nombreux problèmes demeurent à la lecture du rapport d'autoévaluation de l'école ; ils sont certainement la conséquence de l'urgence dans laquelle le travail a été réalisé. Ainsi, le rapport ne fournit pas les éléments permettant d'identifier une stratégie claire et formalisée, assise sur des objectifs opérationnels identifiés et un calendrier prévisionnel des réalisations à produire<sup>165</sup>, expression concrète d'une dynamique de transformation. L'intégration dans PSL et la participation aux Campus Condorcet et à l'espace Richelieu-bibliothèques, musées, galeries, restent des visées très générales et ne peuvent, seules, tenir lieu d'affirmation stratégique sans que des procédures prévisionnelles d'opérationnalisation soient élaborées.

Les chantiers à poursuivre ou à entamer sont nombreux, et le rapport d'autoévaluation en dresse l'inventaire en creux dans les passages qui signalent les projets à réaliser :

- renforcement des relations avec les instituts rattachés ;
- signature des conventions de partenariat ;
- relations avec les écoles d'application (harmonisation des études et des calendriers) ;
- rédaction et documentation de procédures internes de pilotage, réécriture des statuts, adoption d'un règlement intérieur d'établissement ;
- consolidation de la démarche d'autoévaluation, création d'un système d'information décisionnel, rédaction d'un plan de formation continue ;
- professionnalisation de la gestion financière (dialogue de gestion avec les composantes), gestion prévisionnelle des emplois et compétences ;
- clarification de l'articulation entre projets relevant de l'école et ceux du Centre Jean Mabillon ;
- évolution de la formation d'archiviste paléographe, refonte du concours d'entrée ;
- réalisation d'un portail de mise en ligne des sources, implantation d'un progiciel de gestion éditoriale,
- mise en place de l'axe fort « attractivité à l'international », traduction du site web en langues étrangères, école universitaire des sciences de l'écrit, école d'été pour étudiants des universités partenaires.

Le désir de formalisation d'une politique générale de pilotage apparaît cependant, ce que le comité ne peut qu'encourager. Elle peut heurter certaines idiosyncrasies mais semble indispensable dans le contexte évolutif que l'école rencontre.

Les possibilités d'adaptation de l'école à son environnement sont réelles, sans qu'elle soit contrainte d'opérer une mutation qui remette en cause son essence. Elle dispose des forces et de l'intelligence pour ce faire, surtout si elle conçoit que celles-ci peuvent s'envisager de manière distribuée.

A l'issue de l'évaluation, le comité met en exergue les éléments suivants :

---

<sup>165</sup> L'avenant au contrat de site ComUE 2014-2018 peut constituer un modèle pour une telle entreprise. Il contient déjà des objectifs, -pour partie atteints par l'ENC-, que l'école pourrait reprendre (ou abandonner), développer ou transformer en rapport avec l'analyse qu'elle fait de sa situation institutionnelle actuelle.

## 1 / LES POINTS FORTS

- Une renommée nationale et internationale toujours actuelle
- Un positionnement équilibré de l'établissement entre une volonté d'intégration dans l'environnement de l'enseignement supérieur et de la recherche, et un recentrage sur les sciences de l'écrit
- La qualité de la formation, à la recherche par la recherche
- Partenariats formalisés dans le domaine de la recherche
- Qualité scientifique et renommée des publications
- Présence des associations en soutien aux élèves et étudiants

## 2 / LES POINTS FAIBLES

- Déficit de la formalisation et de la hiérarchisation des axes stratégiques de développement de l'établissement et des modalités de leur opérationnalisation, y compris par le biais de partenariats
- Absence de politique générale de la qualité
- Insuffisance du pilotage pluriannuel, notamment dans le domaine des ressources humaines et dans la rationalisation du dialogue de gestion
- Faiblesse des infrastructures technologiques qui se manifeste dans plusieurs domaines : gestion des publications, applicatif de gestion, appui à l'enseignement – absence d'ENT...
- Faiblesse de la coordination des actions de recherche en l'absence d'une commission de la recherche
- Absence d'une coordination des politiques documentaires entre établissements du site Richelieu

## 3 / LES RECOMMANDATIONS

- Conforter l'inscription de l'établissement dans des cercles de partenariats, par la signature des conventions avec les partenaires académiques, par l'extension de la politique de collaboration avec les milieux socio-économiques
- Poursuivre la mise en place d'une stratégie des relations internationales et sa coordination avec celle de PSL
- Se doter des moyens nécessaires pour la mise en œuvre de l'axe fort numérique, notamment en s'appuyant sur les propositions de la *mission projets numériques*
- Passer d'une logique de gestion à une logique de pilotage : en créant un système d'information intégré et piloté, en s'engageant dans la mise en œuvre d'une politique de qualité, en accentuant la formalisation des procédures
- Mettre en place une évaluation des formations et des enseignements et formaliser le suivi de l'insertion professionnelle



## LISTE DES SIGLES

### A

|        |  |
|--------|--|
| Ademec | Association des étudiants et diplômés de master de l'École nationale des chartes |
| Aeres  | Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur               |

### B

|        |   |
|--------|---|
| BDEE   | Bureau des élèves et des étudiants  |
| Biatss | Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé |
| BNF    | Bibliothèque nationale de France  |

### C

|        |  |
|--------|--|
| CA     | Conseil d'administration   |
| CAF    | Capacité d'autofinancement                                       |
| CHSCT  | Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail       |
| CJM    | Centre Jean Mabillon   |
| CNRS   | Centre national de la recherche scientifique                     |
| CNSAD  | Conservatoire national supérieur d'art dramatique                |
| CNSMDP | Conservatoire national supérieur de musique et de danse de Paris |
| Comue  | Communauté d'universités et établissements                       |
| CPER   | Contrat de plan État-région                                      |
| CPGE   | Classe préparatoire aux grandes écoles                           |
| CS     | Conseil scientifique   |
| CT     | Comité technique   |
| CTHS   | Comité des travaux historiques et scientifiques                  |

### D

|      |  |
|------|--|
| Daf  | Direction administrative et financière           |
| DE   | Direction des études                             |
| DGS  | Directeur général des services                   |
| Dird | Dépense intérieure de recherche et développement |

### E

|                |  |
|----------------|--|
| EA             | Équipe d'accueil   |
| ED             | École doctorale  |
| Efeo           | École française d'Extrême-Orient   |
| EHESS          | École des hautes études en sciences sociales   |
| ENC            | École nationale des chartes  |
| ENS            | École normale supérieure   |
| Ensad          | École nationale supérieure des arts décoratifs   |
| Ensba          | École nationale supérieure des beaux-arts  |
| Enssib         | École nationale supérieure de l'information et des bibliothèques                           |
| ENT            | Environnement numérique de travail   |
| EPHE           | École pratique des hautes études   |
| EPSCP          | Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel                   |
| Equipex        | Équipement d'excellence  |
| <i>Erasmus</i> | <i>European action scheme for the mobility of university students (programme européen)</i> |
| ESPCI          | École supérieure de physique et de chimie industrielles                                    |
| EUR            | Écoles universitaires de recherche   |

### F

|       |   |
|-------|---|
| FCS   | Fondation de coopération scientifique                       |
| Fémis | École nationale supérieure des métiers de l'image et du son |

### G

|      |  |
|------|--|
| GBCP | Gestion budgétaire et comptable publique |
| GIS  | Groupement d'intérêt scientifique        |



## H

|            |   |
|------------|---|
| <i>Hal</i> | <i>Hyper articles en ligne</i>  |
| Hcéres     | Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur |
| Hésam      | Hautes études, Sorbonne, Arts et Métiers                                    |

## I

|        |   |
|--------|---|
| IBPC   | Institut de biologie physico-chimique   |
| IDEX   | Initiative d'excellence   |
| IGAENR | Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche |
| ILB    | Institut Louis Bachelier  |
| INHA   | Institut national d'histoire de l'art   |
| INP    | Institut national du patrimoine   |
| Inria  | Institut de recherche en informatique et en automatique                             |
| Insee  | Institut national des statistiques et des études économiques                        |
| Inserm | Institut national de la santé et de la recherche médicale                           |
| IST    | Information scientifique et technique   |

## L

|       |                          |
|-------|--------------------------|
| Labex | Laboratoire d'excellence |
|-------|--------------------------|

## M

|       |   |
|-------|---|
| MCF   | Maître de conférences   |
| MESRI | Ministère de l'Enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation |

## P

|      |   |
|------|---|
| PIA  | Programme d'investissements d'avenir          |
| Pres | Pôle de recherche et d'enseignement supérieur |
| PSL  | Comue Paris sciences lettres                  |
| PV   | Procès-verbaux                                |

## R

|     |   |
|-----|---|
| RAE | Rapport d'autoévaluation                |
| RCE | Responsabilités et compétences élargies |
| RH  | Ressources humaines                     |

## S

|         |   |
|---------|---|
| Strater | Stratégie territoriale de l'enseignement supérieur et de la recherche |
| SU      | Comue Sorbonne Universités  |

## T

|      |   |
|------|---|
| TNAH | Technologies numériques appliquées à l'histoire |
|------|---|

## U

|        |  |
|--------|--|
| UFR    | Unité de formation et de recherche                                     |
| Urfist | Unité régionale de formation à l'information scientifique et technique |
| USPC   | Comue Université Sorbonne Paris Cité, 4                                |

## OBSERVATIONS DE LA DIRECTRICE DE L'ECOLE



Paris, le 25 septembre 2018

L'Ecole nationale des chartes tient à remercier le comité de visite du HCERES pour l'important travail d'analyse fourni qui a permis d'aboutir à ce rapport d'évaluation très complet, ainsi que pour la qualité d'écoute dont les membres ont fait preuve au cours des entretiens organisés du 2 au 4 mai derniers.

En premier lieu, l'Ecole souhaite revenir sur le contexte précis d'élaboration de son rapport d'autoévaluation, ce qui devrait permettre au lecteur du rapport d'évaluation du HCERES de se faire une opinion plus nuancée de la situation de l'Ecole et de sa trajectoire future.

*La directrice*

**Objet :** Rapport d'évaluation – version définitive

L'Ecole a rédigé son rapport d'autoévaluation à l'issue de la première année de mandat de la nouvelle direction (en fonction au 1<sup>er</sup> septembre 2016). Le comité a ainsi lui-même relevé que « *la période d'élaboration et de rédaction du rapport d'autoévaluation a correspondu avec le changement de direction (...). Aussi, l'évaluation rétrospective que ce document devrait pouvoir présenter a sans nul doute pâti de la situation* ». Au terme de cette première année de mandat, la nouvelle direction a ainsi souhaité donner une orientation prospective au rapport d'autoévaluation, en mettant en avant les nouveaux axes stratégiques de l'établissement, ainsi que les chantiers engagés pour les années à venir. En l'occurrence, il s'agissait donc tout autant d'un rapport-bilan du précédent mandat, que d'une analyse prospective, bel et bien destinée à poser les bases de la nouvelle stratégie de développement de l'établissement.

Néanmoins, et malgré le rappel de ce contexte particulier pendant les entretiens ainsi que la transmission d'un rapport d'audit de l'IGAENR de décembre 2016 dressant un état des lieux de la situation de l'Ecole, il est manifeste que le comité a trop souvent considéré comme acquise, sur cette année de transition, la résolution de dossiers difficiles qui avaient été laissés en suspens par la précédente direction (crise politique et financière du CTHS, réforme de la scolarité inaboutie, effacement progressif du cœur de métier de l'Ecole sur les sciences de l'écrit au profit de l'histoire de l'art ayant pour effet de brouiller son identité, mise en sommeil des instances de gouvernance, incertitudes autour de sa politique de partenariats stratégiques...), et a plutôt mis en avant dans le rapport les nombreux chantiers ouverts qui pour certains, de façon inévitable, n'ont pas encore trouvé d'aboutissement ou de formalisation définitive à l'issue d'une seule année de mandat.

Il nous semble ainsi que l'ensemble du rapport pâtit de cette distorsion chronologique et se traduit, en défaveur de l'Ecole et de son actuelle direction, par un déséquilibre marqué entre le chemin parcouru en un peu plus d'une année et celui restant à parcourir sur le reste du mandat actuel, et au-delà, jusqu'à l'obtention d'un établissement d'enseignement supérieur et de recherche paré de toutes ses fonctionnalités et ayant consolidé tous les dispositifs existants.

Dans cette même perspective, l'Ecole regrette vivement la différence notable de tonalité entre, d'une part, le rapport lui-même dans sa grande majorité, ainsi que les diverses conclusions intermédiaires qui rendent compte à la fois du travail engagé de redéfinition du projet d'établissement structuré autour de réels axes stratégiques (*cf. les nombreuses formulations du type : « choix revendiqué »*,

*Membre du campus Condorcet*

65, rue de Richelieu  
F-75002 Paris  
T +33 (0)1 55 42 75 00  
communication@chartes.psl.eu

Bibliothèque  
12, rue des Petits-Champs  
F-75002 Paris  
T + 33 (0)1 55 42 88 69  
bibliotheque@chartes.psl.eu  
www.chartes.psl.eu

« politique affirmée d'établissement », « volonté de rétablir »... etc.) et, d'autre part, les conclusions générales, qui mettent essentiellement en avant les problèmes qui restent à résoudre.

Cet inventaire des chantiers à mener à bien, que l'Ecole ne remet pas en cause, aurait ainsi sans doute gagné à être mis en regard des avancées obtenues à l'issue d'une première année de mandat, et ce, avec les ressources – humaines, financières – limitées qui sont celles de l'établissement ; avancées parmi lesquelles peuvent être rappelées :

- L'intégration confirmée dans l'Université PSL comme membre de plein exercice, en faisant en sorte que l'Ecole occupe la place qui lui revient sur ses disciplines phares (ex : portage pédagogique du master PSL humanités numériques par un maître de conférences de l'Ecole) ;
- L'approbation des nouveaux statuts de l'Etablissement public campus Condorcet, ainsi que la participation active de l'Ecole dans les appels à projets lancés par le Campus ;
- Le règlement de la crise financière et politique du CTHS, ainsi que la relance des coopérations avec l'Ecole en matière d'éditions, de valorisation de la recherche, etc. ;
- L'introduction dans la maquette d'enseignement du diplôme d'archiviste paléographe d'un volume d'heures dédiées aux humanités numériques et le repositionnement de la thèse d'Ecole au centre du parcours de formation ;
- L'insertion de l'Ecole et du CJM dans plusieurs réseaux de recherche (comme le DIM régional Sciences des textes et connaissances nouvelles), et dans des projets européens, comme le projet FET Flagship Time Machine ;
- Le redressement de la situation financière de l'Ecole après plusieurs exercices déficitaires ;
- La restructuration de l'organigramme de l'Ecole avec la création d'une direction de la recherche de plein exercice et d'une mission dédiée aux projets numériques et en particulier au développement d'une plateforme d'édition de sources en ligne ;

L'Ecole nationale des chartes a par ailleurs pleinement conscience de l'enjeu que constitue pour elle une articulation réussie entre les trois cercles de partenariat auxquels elle appartient. Elle considère en revanche bien plus cette triple appartenance comme une opportunité que comme un risque de « pixellisation de son identité » (p. 8) évoqué par le comité. A travers PSL, l'offre de formation de l'Ecole gagne en visibilité internationale, des programmes de recherche interdisciplinaires sont montés, et les services supports de l'Ecole sont amenés à s'étoffer à travers les projets de mutualisation qui visent à faire en commun ce qu'un établissement ne pourrait faire seul. Le projet Condorcet correspond davantage à une logique de campus qui permettra d'améliorer les conditions de travail des personnels scientifiques de l'Ecole, qui bénéficieront de nouveaux locaux et d'une offre de services enrichie mais aussi et surtout de la proximité avec des collègues d'autres unités de recherche partenaires,



laquelle devrait déboucher sur de nouvelles coopérations. Enfin, l'installation de l'École et de sa bibliothèque sur le site Richelieu est cohérente avec la vocation patrimoniale de l'École dont la mission historique est de donner une formation scientifique de pointe aux futurs conservateurs. Il est ainsi essentiel pour l'École d'être au contact de son réseau professionnel d'anciens élèves, et de leur donner la possibilité de garder un lien avec la recherche, par exemple au travers du doctorat sur travaux.

L'École souligne en outre qu'elle ne partage aucunement l'analyse du comité au sujet du rôle des conseils (conseil d'administration, conseil scientifique) dans la réflexion sur la stratégie de l'établissement, lorsqu'il est indiqué, p. 12 du rapport, que *« le comité remarque le peu de cas qui est fait, dans le rapport d'autoévaluation, du rôle des instances statutaires. Or les nombreux procès-verbaux (PV) des conseils d'administration témoignent de la profondeur d'implication de ses membres dans la stratégie de l'École »*. En matière de gouvernance de l'établissement, l'actuelle direction s'est au contraire précisément donné pour objectif de remettre ces conseils au cœur de la réflexion, et d'en faire de réels lieux de discussion des positionnements stratégiques présents et à venir de l'ENC (ce qui est d'ailleurs paradoxalement souligné un peu plus loin par le comité, à propos de PSL). Ce repositionnement est en effet ressenti comme d'autant plus nécessaire que l'École se trouve actuellement confrontée à des choix déterminants pour sa trajectoire future, ce qui suppose un soutien et une adhésion pleine et entière des communautés de l'établissement.

En matière de recherche, l'École poursuit sa stratégie visant à promouvoir une politique d'excellence, soucieuse de s'inscrire dans les grands programmes régionaux, nationaux et internationaux, et mobilisant l'ensemble des synergies internes à l'établissement. Ainsi, depuis la visite du comité en mai dernier, l'École a mobilisé un support de poste pour recruter une directrice de la recherche et des affaires internationales dont le rôle sera de renforcer la structuration de la politique de recherche de l'établissement en cohérence avec la politique de recherche de l'université PSL et en collaboration étroite avec l'ensemble des acteurs parties prenantes de l'École (EA Centre Jean-Mabillon, CTHS, URFIST, bibliothèque de l'École), dans le cadre d'une « commission de la recherche » dont le comité préconise la création.

Comme cela est rappelé dans le rapport, le numérique constitue un axe fort de développement dans le domaine de la valorisation de la recherche. Ainsi, dès le mois de juin 2017, une mission projets numériques a été créée au sein de la direction de la recherche, ayant en charge le suivi transversal des projets numériques de l'établissement. L'analyse du comité sur ce point nous semble quelque peu contradictoire. Le rapport évoque ainsi (p. 18) *« la création, à l'intérieur de la direction de la recherche, d'une mission des projets numériques, ayant en charge le suivi transversal de ces projets dans l'ensemble de l'établissement, est pleinement en ligne avec le déploiement d'une stratégie unitaire autour d'un des axes forts identifiés par la nouvelle direction de l'ENC »*, estimant par ailleurs (p. 16) que *« ce choix de positionnement n'a pas été clairement explicité dans le RAE, ni dans les entretiens »*. Ce positionnement transversal, et au plus près des porteurs de projets (enseignants-chercheurs, bibliothèque, éditions et composantes), se justifie pleinement par le rôle de cette mission, d'appui au montage de projets.

Dans son rapport d'autoévaluation, l'actuelle direction a réaffirmé sa volonté de promouvoir une politique de formation à / et par la recherche recentrée sur les sciences de l'écrit, du parchemin à l'écrit numérique. Aussi, la remarque du comité formulée p. 19, relative à la « *la nécessité, pour la formation d'archiviste paléographe, de comprendre le numérique non seulement comme un ensemble d'outils, mais comme une intelligence renouvelée des pratiques de recherche* » nous semble inadéquate, dans la mesure où elle laisse entendre que la philosophie de la formation dispensée n'œuvrerait pas déjà dans ce sens, alors que la spécificité de l'ENC, établissement pionnier dans le domaine du numérique appliqué aux sources anciennes, est unanimement reconnue, et justement à la base de la création des masters TNAH puis humanités numériques. Depuis la visite du comité, l'Ecole a du reste mobilisé un poste de maître de conférences pour renforcer son équipe pédagogique dans le domaine des humanités numériques.

Cette orientation ancienne de l'Ecole vers le numérique explique la perplexité de l'établissement à la lecture de la citation de la p. 21 soulignant « [...] *que ce choix est adapté à une orientation contemporaine de la formation scientifique des élèves et des étudiants mais risque de heurter les habitudes et représentations classiquement attachées à la définition de l'Ecole* ». Cette dernière affirmation relative aux supposées « *habitudes et représentations de l'Ecole* » nous semble obsolète, voire caricaturale : l'Ecole a en effet fait ce choix du numérique de longue date (bien avant la création de son master TNAH), et sa spécificité dans ce domaine, au sein du paysage de l'enseignement supérieur et de la recherche, n'est pas contestée.

Pour ce qui concerne la politique documentaire, on ne peut également qu'être surpris par le « point faible » identifié p. 30, relatif à l'« *absence d'une coordination des politiques documentaires entre établissements du site Richelieu* ». D'une part, parce que cette affirmation est erronée : entre l'Ecole et l'INHA existe d'ores et déjà une concertation s'agissant de la répartition des acquisitions dans le domaine de l'histoire de l'art ; le dernier comité des partenaires, en mai 2018, a en outre acté le principe d'une coopération documentaire avec la BnF autour des sciences auxiliaires de l'histoire. D'autre part, parce que ce type de coopération entre bibliothèques se construit sur la durée, or l'installation de la bibliothèque sur le site Richelieu ne date que de mars 2017.

Enfin, l'Ecole ne peut que déplorer l'absence, parmi les « points forts » relevés par le comité du remarquable taux d'insertion professionnelle de ses élèves et de ses étudiants au sortir de ses formations, dans le secteur public comme dans le secteur privé.

En dépit de ces divergences d'appréciation, l'Ecole nationale des chartes réitère ses remerciements aux membres du comité de visite pour leur rapport et leur écoute, ainsi qu'aux responsables HCERES pour l'organisation de cet audit.

La directrice de l'École nationale des chartes

Michelle BUBENTCERK



## ORGANISATION DE L'ÉVALUATION

L'évaluation de l'École nationale des chartes a eu lieu du 2 au 4 mai 2018. Le comité d'évaluation était présidé par M. Marie-Joseph BIACHE, ancien professeur de l'université Blaise Pascal de Clermont-Ferrand et vice-président du conseil d'administration, du conseil des études et de la vie universitaire ; ancien directeur de la bibliothèque interuniversitaire (BIU) et directeur d'unité de formation et de recherche (UFR).

### Ont participé à cette évaluation

- Mme Marianne DORR, directrice Bibliothèque Universitaire de Tübingen, ancienne directrice de la Bibliothèque d'État - Hesse Wiesbaden en Allemagne ;
- Mme Charlotte DUTILLEUL, directrice générale des services de Centrale Lille, ancienne directrice administrative et financière de l'université de Lille 3 ;
- M. Lino LEONARDI, professeur de Philologie romane de l'Université de Sienne et directeur de l'Institut *CNR Opera del Vocabolario italiano et de la fondation Francescini* ;
- Mme Sylvie MARTIN, professeur des universités de l'ENS de Lyon, vice-présidente études, responsable des études slaves, responsable de l'Institut Européen Est-Ouest et Coordinateur pour l'ENS de Lyon du master de recherche « études slaves ».

Christine POIRIER, conseillère scientifique et Raphaële GAUTHIER, chargée de projet, représentaient le Hcéres.

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

On trouvera les CV des experts en se reportant à la Liste des experts ayant participé à une évaluation par le Hcéres à l'adresse URL <http://www.hceres.fr/Modalites-D-Evaluations/Liste-des-experts-ayant-participe-a-une-evaluation>

Les rapports d'évaluation du Hcéres  
sont consultables en ligne : [www.hceres.fr](http://www.hceres.fr)

Évaluation des coordinations territoriales  
Évaluation des établissements  
Évaluation de la recherche  
Évaluation des écoles doctorales  
Évaluation des formations  
Évaluation et accréditation internationales



2 rue Albert Einstein  
75013 Paris, France  
T. 33 (0)1 55 55 60 10

[hceres.fr](http://hceres.fr)

[@Hceres\\_](https://twitter.com/Hceres_)

[Hcéres](https://www.youtube.com/Hceres)