



HAL
open science

École nationale des Chartes

Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

| Rapport d'évaluation d'un établissement. École nationale des Chartes. 2013. hceres-02026375

HAL Id: hceres-02026375

<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026375>

Submitted on 20 Feb 2019

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

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



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

Section des établissements

Rapport d'évaluation de l'École nationale des chartes



novembre 2013



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

Section des Établissements

Le Président de l'AERES

Didier Houssin

Section des établissements

Le Directeur

Philippe Tchamitchian

Le président de l'AERES "signe [...], les rapports d'évaluation, [...] contresignés pour chaque section par le directeur concerné" (Article 9, alinéa 3, du décret n° 2006-1334 du 3 novembre 2006, modifié).

Sommaire



Présentation	5
La gouvernance	7
I – Un renouvellement important des pratiques de gouvernance	7
II – Une vie institutionnelle à développer	7
III – Des institutions rattachées mais relativement indépendantes	8
1 ● L'Urfist	8
2 ● Le CTHS	8
IV – Relations extérieures : une intégration réussie dans le PRES Hesam mais des difficultés avec les écoles d'application et des lacunes avec les milieux socioprofessionnels	9
V – Le développement de la capacité d'autoévaluation au service d'une meilleure efficacité de l'action	9
La stratégie en matière de recherche	11
I – La politique scientifique ; un chevauchement des responsabilités et des structures	11
II – Les outils de la recherche : bibliothèque, informatique et publications	11
1 ● La bibliothèque : un outil exceptionnel en attente de déménagement	11
2 ● Un engagement vers les technologies de l'information et de la communication (TIC), résolu mais confronté à des incertitudes	12
3 ● Une activité de publications vivante et en adaptation constante	12
III - Participation à des Equipex et Labex	13
IV - Des partenariats internationaux nombreux mais dispersés	13
La stratégie en matière de valorisation	15
La stratégie en matière de formation	17
I – La formation initiale : la diversification au risque de la dispersion	17
1 ● Le diplôme d'archiviste-paléographe	17
2 ● Le master	18
3 ● Le doctorat	18
II – La formation continue : une mission à conforter	18
La stratégie en matière de vie étudiante	21
I – Une vie étudiante globalement satisfaisante mais à renforcer dans la perspective du déménagement	21
1 ● Une bonne intégration des étudiants et un dynamisme associatif	21
2 ● Des lacunes à combler en saisissant l'opportunité du déménagement	21

II – Une représentation étudiante à garantir, un dialogue à rétablir	21
1 ● Le défaut de représentation des étudiants	21
2 ● Le besoin de dialogue entre les étudiants et la direction	21
La stratégie en matière de relations internationales	23
Une vitalité forte, une politique à construire	23
1 ● Une structuration globale à confirmer	23
2 ● Des partenariats solides, une politique internationale en matière de recherche à structurer	23
3 ● Un fort potentiel en mobilité, des axes géographiques à dégager	24
4 ● Des activités de stage et de codiplômation en bonne voie mais déséquilibrées et limitées	24
Le pilotage et la gestion	25
I – Un système d’information en progrès mais fragile, un pilotage à construire	25
1 ● Un système d’information riche mais morcelé, en début de structuration	25
2 ● Un pilotage encore embryonnaire	25
II – La politique en matière d’emploi, de masse salariale et de gestion des ressources humaines : volontarisme, progrès, mais pilotage à améliorer	25
1 ● La mise en œuvre d’une politique d’emplois volontariste	25
2 ● Une structuration en progrès	26
3 ● Un pilotage qui peut encore s’améliorer	26
III – L’organisation et le pilotage de la politique budgétaire et financière au service de la stratégie de l’établissement	26
1 ● Une situation financière saine malgré un pilotage budgétaire toujours problématique	26
2 ● Une gestion financière qui se professionnalise graduellement	27
3 ● Un contexte incertain qui rend indispensable un effort de projection	27
III – La politique immobilière: gestion, maintenance et développement de l’ensemble du patrimoine	28
1 ● Une situation actuelle intenable	28
2 ● Un premier niveau de réponse : la création d’un service chargé de l’immobilier et de la prévention des risques	28
3 ● Un second niveau de réponse : de nouvelles implantations emblématiques	28
4 ● L’école doit soutenir clairement ces projets pour en tirer le meilleur parti	28
V – Le management de la qualité	29
Conclusion et recommandations	31
Une identité collective forte à mettre au service d’un projet partagé	31
I – Les points forts	32
II – Les points faibles	32
III – Les recommandations	32
Liste des sigles	33
Observations du directeur	35
Organisation de l’évaluation	38

Présentation

L'École nationale des chartes (ENC), fondée en 1821, est un établissement public de l'État à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP), régie par le décret du 8 octobre 1987, constituée sous la forme d'un grand établissement au sens du code de l'éducation, et placée sous la tutelle du ministre chargé de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (MESR). Dotée en décembre 2012 d'un budget consolidé de 3,2 M€, elle compte la même année :

- 16 enseignants-chercheurs au statut particulier de « directeurs d'études » ou « maîtres de conférences de l'École nationale des chartes » (décret n°89-710 du 28 septembre 1989), dont 10 font partie du centre Jean Mabillon, l'équipe d'accueil (EA) n°3624 de l'ENC ;
- 36 personnels ingénieurs, administratifs, techniques, sociaux et de santé et des bibliothèques (Biatss) ;
- 103 élèves préparent le diplôme d'archiviste-paléographe comme fonctionnaires-stagiaires, admis à l'école sur concours et alors salariés (qui seront dénommés « élèves » dans la suite du texte), 44 étudiants sont dans la filière de master et 13 sont inscrits en doctorat (dénommés « étudiants »)¹.

L'ENC, pour être de taille modeste, n'en est pas moins fortement identifiée dans le paysage français de l'enseignement supérieur et de la recherche, par sa double caractéristique historique :

- une formation de haut niveau, très reconnue nationalement et internationalement, à des disciplines exigeantes, notamment dans le domaine de l'accès aux textes anciens et des connaissances historiques appliquées à la gestion et à la valorisation du patrimoine ;
- une voie d'entrée privilégiée aux métiers des archives et des bibliothèques.

La première caractéristique s'est maintenue jusqu'à nos jours, y compris à travers la création, en 2006, d'un master ouvert à des étudiants qui ne sont pas issus du concours d'entrée. La seconde s'est trouvée confrontée, au cours des dernières décennies, notamment à partir des années 1990, à des modifications de l'environnement professionnel, du fait de la création d'établissements spécialisés, l'École nationale du Patrimoine en 1990, devenue Institut national du Patrimoine (INP) en 2001, et l'École nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques (Enssib) créée en 1992, faisant suite à l'École nationale supérieure de bibliothécaires (ENSB) créée en 1963. Alors que ces deux écoles restent considérées comme des écoles d'application de l'ENC, les conditions d'accès à chacune d'elles se sont progressivement durcies et le mouvement se poursuit, avec par exemple l'ouverture récente du concours réservé de l'Enssib à d'autres que les élèves de l'ENC. Même si un nombre toujours important d'élèves fonctionnaires continue à avoir accès aux corps du patrimoine et des bibliothèques, l'organisation des études et le travail des élèves au cours de leur dernière année de scolarité sont rendus très difficiles en raison des dates des concours. Cette situation, en particulier l'organisation des études, a constitué l'une des priorités de la réflexion du comité.

À cette question de fond s'ajoutent deux thèmes d'actualité. L'un d'eux est celui du rattachement de l'école au Pôle de recherche et d'enseignement supérieur (PRES) Hautes études Sorbonne arts et métiers (Hesam), déjà porteur de partenariats et surtout de virtualités, mais aussi d'interrogations en termes de synergies et de mutualisations. L'autre thème est celui du déménagement proche, à partir de 2014, de l'ENC dans de nouveaux locaux, aux 58 et 65 rue de Richelieu, avec en outre la perspective d'une implantation partielle sur le campus Condorcet à Aubervilliers, aux côtés d'autres composantes du PRES Hesam. Les surfaces disponibles passeront des 1 600 m² actuels à la Sorbonne à 2 900 m² grâce à l'opération « Richelieu », et seront augmentées de plus de 500 m² avec la première phase du campus Condorcet dont l'achèvement est annoncé pour 2018. Même si l'image de l'établissement ne s'est jamais confondue avec celle de sa présence en Sorbonne, c'est là un événement majeur par ses conséquences en termes d'espace, de gestion et de fonctionnement général.

¹ Source : rapport annuel d'activité de l'École nationale des chartes, 2012.

Au-delà même des modifications statutaires intervenues dans le cadre des décrets de 1987 et 2005², une dernière série d'évolutions a touché les structures mêmes de l'école. Les éléments les plus visibles en sont le rattachement de l'Unité régionale de formation à l'information scientifique et technique (Urfist) Paris - Île-de-France en 1982 (service rattaché) et celui du Comité des travaux historiques et scientifiques (CTHS) en 2007 (institut au sens de l'article L. 717-1 du code de l'éducation), dont l'association au fonctionnement et à la vie de l'ENC continue à engendrer des contraintes et des problèmes, certes inégaux, mais bien réels. Plus profondément sans doute, se pose la question de la manière dont la gestion et la gouvernance de l'établissement répondent aux exigences réglementaires, aux attentes de la communauté de ceux qui y travaillent ou y étudient et aux besoins de ses missions. Les dimensions réduites de l'institution et de ses moyens sont un élément de difficulté indéniable, qui contribue à expliquer pourquoi l'ENC n'est pas encore passée aux responsabilités et compétences élargies (RCE), disposition facultative pour ce type d'établissement.

Dans la déjà longue histoire de l'École nationale des chartes, l'enjeu du « moment » 2013 pourrait se résumer ainsi : comment concilier une histoire et une expertise exceptionnelles avec la nécessité de répondre à des contraintes fortes et de s'adapter à un environnement renouvelé ?

² Décret n°2005-1751 du 30 décembre 2005 modifiant le décret n°87-832 du 8 octobre 1987 relatif à l'École nationale des chartes, modifiant notamment la composition du conseil d'administration et celle du conseil scientifique, et précisant la nature du budget des instituts.

La gouvernance

L'École nationale des chartes a su s'adapter, au fil du temps, aux changements dans le paysage de l'enseignement supérieur. L'intégration de la gestion de deux organismes, l'Urfist en 1982, le CTHS en 2007, et surtout la mise en place, pour l'enseignement supérieur, du processus de Bologne à partir de 1999 et de la loi relative aux libertés et responsabilités des universités (LRU) en 2007 ont eu des effets significatifs sur la gouvernance et le pilotage de l'école. Alors même qu'aucun changement d'une aussi grande ampleur n'est intervenu au cours des dernières années, l'ENC a engagé depuis sa précédente évaluation des efforts considérables de renouvellement de son système de gouvernance et de gestion, efforts rendus difficiles par la petite taille de l'établissement. En revanche, la constitution d'une capacité d'autoévaluation est un chantier qui reste largement à engager.

I – Un renouvellement important des pratiques de gouvernance

La politique active conduite au cours des dernières années a eu pour objectif de mieux intégrer la gouvernance de l'ENC dans le paysage actuel de l'enseignement supérieur. Le principe du changement a consisté à évoluer d'une pratique reposant sur un directeur entouré de responsables issus des enseignants titulaires vers un système plus professionnel avec une directrice générale des services qui dirige les services supports et joue un rôle de conseil et de coordination, et des directeurs d'études qui jouent un rôle analogue à celui de vice-présidents dans une université. Cette équipe de direction resserrée doit mettre en œuvre les décisions stratégiques prises par les deux conseils. Les responsabilités du directeur et des conseils concernent également les deux institutions rattachées à l'école. Dans les faits, si l'administration centrale joue pleinement son rôle, des difficultés se font encore ressentir dans l'interface entre la direction et les conseils, ainsi qu'avec l'un des organismes rattachés.

II – Une vie institutionnelle à développer

À la différence des universités, et compte tenu de son statut, l'ENC dispose de deux conseils centraux : un conseil d'administration (CA) et un conseil scientifique (CS) qui, en l'absence d'un conseil des études et de la vie universitaire (Cevu), a des attributions plus larges. Ces conseils limitent trop souvent leur mission à se prononcer sur les propositions de la direction, alors qu'ils constituent, chacun dans sa sphère de compétence, des cadres légitimes pour débattre et décider des orientations stratégiques de l'établissement.

Le CA est présidé par une personnalité extérieure à l'école. Il est composé majoritairement de personnalités également extérieures à l'établissement (12 sur 21 membres). Le CA suit les affaires courantes de l'établissement et vote les positionnements stratégiques et le budget. On peut regretter que les questions importantes comme la place de l'ENC dans le système d'éducation et de recherche en France et à l'étranger ne soient pas abordées plus au fond. Le président joue un rôle de médiateur entre la direction de l'école et les institutions, notamment avec le CTHS qui n'est pas intégré dans les dispositifs réglementaires de gouvernance. Pour compenser cette lacune des statuts, le président du CTHS est invité systématiquement, par le président du CA, à participer aux séances du conseil, ainsi que la responsable administrative de l'Urfist de Paris et des représentants des étudiants. Cependant, la fragilité de cette situation ne peut être satisfaisante, et une solution pérenne apparaît nécessaire.

Au CS, la présence des enseignants est plus forte qu'au CA (7 au CA, 13 au CS sur 34 membres). Ce conseil a vocation à être un lieu de discussion sur toutes les questions clés de la recherche. Dans les faits, il traite surtout de celles relatives au recrutement des directeurs d'études et des maîtres de conférences, et aux promotions. S'agissant des recrutements, une audition systématique des candidats par les membres concernés du conseil est organisée. Pour les autres sujets, il fonctionne plutôt comme une chambre d'enregistrement. Une partie des réflexions présentées au conseil scientifique s'élabore également au sein d'un collège des directeurs, instance officieuse constituée depuis deux ans. Il est à noter cependant que le CS a été associé, en février 2013, à l'audition par le CA des inspecteurs généraux de l'éducation nationale et de la recherche qui ont mené l'audit de l'établissement au regard de la loi relative aux libertés et responsabilités des universités. Ceci a constitué une initiative nouvelle, allant dans le bon sens.

Le fait que le CS ne remplisse pas suffisamment sa mission de lieu de réflexion collective et de concertation engendre, chez les enseignants-chercheurs, une frustration certaine, une relative indifférence et une absence de concurrence pour y siéger. Il est fondamental que le CS assume la fonction de lieu de débat et de réflexion partagée.

Le déménagement sera porteur d'améliorations importantes pour l'ensemble de l'établissement, mais il sera aussi facteur de bouleversement des habitudes. Il importe donc d'informer régulièrement l'ensemble des personnels de l'école sur l'avancement du projet et d'engager une concertation pour les décisions d'aménagement encore à prendre. Information et concertation ne doivent pas non plus laisser à l'écart la représentation des élèves et étudiants, notamment des doctorants. Même si statutairement ces derniers ne peuvent siéger, l'école pourrait les inviter à participer aux séances du CS. Le CS doit être aussi le lieu de l'échange et du croisement des informations entre recherche, formation et ouverture internationale. C'est une condition nécessaire pour la construction d'une politique de formation et de recherche cohérente et partagée par tous. Dans ce sens, il est d'ailleurs prévu, pour la première fois, en septembre prochain, que le CS intervienne sur la maquette des enseignements et l'organisation des stages du diplôme d'archiviste-paléographe conformément à l'article 18 du décret statutaire³.

Cette nécessité de renforcer la dimension collective de la stratégie de l'établissement a été perçue par la direction qui, en mai 2012, a organisé un séminaire d'une journée au château d'Écouen ouvert à tous les personnels de l'école et étudiants pour réfléchir à l'avenir de l'école. Cette initiative a été positive et les recommandations du comité quant au fonctionnement des instances lui sont complémentaires.

Un comité technique (CT), qui dispose aussi des compétences d'un comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT), est également en place à l'école des chartes et doit trouver sa place parmi les autres instances.

III – Des institutions rattachées mais relativement indépendantes

1 ● L'Urfist

L'Urfist est gérée en bonne intelligence avec les services centraux de l'école et ne pose pas de difficulté de gestion. Les maîtres de conférences rattachées à l'Urfist font l'intégralité de leur service au sein de cette composante et la totalité de leur recherche dans un laboratoire du Conservatoire national des arts et métiers (Cnam). Malgré leurs spécialités techniques, ils n'interviennent ni dans la formation initiale ni dans la formation continue de l'ENC. Il est en particulier étonnant qu'aucun lien n'ait été créé entre l'activité de la composante et celle de formation continue de l'École nationale des chartes. L'institution est hébergée en dehors des murs de l'école et celle-ci a fortement diminué sa contribution au coût de la location. L'Urfist est inclus dans la phase 2, non encore programmée, du déménagement vers le campus Condorcet. En dépit de l'harmonie réelle des relations institutionnelles, la faiblesse des synergies d'enseignement et de recherche et le caractère encore hypothétique d'une localisation sur un site futur de l'ENC peuvent conduire à poser la question d'une distanciation croissante de l'Urfist avec l'ENC d'une part, et la question de la recherche d'une intégration plus adaptée aux missions de l'Urfist et à ses pratiques concrètes d'autre part.

2 ● Le CTHS

La situation avec le CTHS, rattaché uniquement en 2007, sous forme d'un institut, est beaucoup plus complexe⁴. Vénérable institution et maison d'édition active et reconnue, le CTHS veille à garder son indépendance qui lui est garantie statutairement⁵. Il est hébergé et administré financièrement par l'ENC, mais il peut recevoir directement crédits et emplois, et son président est ordonnateur de droit⁶. La déléguée générale dispose d'une délégation de signature de la part du président, contestée par la direction de l'ENC. Les relations avec l'ENC, normalisées et de plus en plus efficaces en matière de gestion, sont beaucoup plus délicates en termes de pouvoir. Les difficultés majeures du CTHS se situent dans deux domaines. La première est liée à son modèle économique qui est de moins en moins viable, notamment du fait du progrès de l'édition numérique qui les fait dépendre de prestataires extérieurs et procure des ressources très inférieures à celles des ventes de livres - papier. La seconde difficulté tient à la structuration du CTHS dans le paysage national de la recherche. Sans remettre en cause son rattachement à l'ENC, les responsables souhaitent consolider son statut et en faire une fédération de recherche. Cette perspective est fondée sur le fait que le CTHS est un regroupement de sociétés savantes et développe son activité dans trois domaines : un congrès annuel, l'édition d'ouvrages, notamment les actes des congrès, et enfin des programmes de travail. En dépit de la réalité de l'activité, très visible pour les deux premiers volets, l'aboutissement du projet paraît assez hypothétique.

³ « Le conseil scientifique arrête le programme d'enseignement et de recherche ainsi que la répartition des crédits d'enseignement et de recherche prévus au budget. Il donne un avis sur les projets de conventions de recherche avec d'autres établissements d'enseignement supérieur ou organismes de recherche français et étrangers ».

⁴ Le rattachement d'un institut à un grand établissement ne relève pas de l'article L. 713-9 du code de l'éducation.

⁵ Arrêté du 12 juin 2007 portant création à l'École nationale des chartes d'un institut dénommé comité des travaux historiques et scientifiques.

⁶ Article 18 de l'arrêté du 12 juin 2007 portant création à l'École nationale des chartes d'un institut dénommé comité des travaux historiques et scientifiques.

Le plus urgent n'est sans doute pas là, mais est d'achever la régularisation de leurs pratiques comptables, pour l'édition comme pour le financement des congrès, et de faire évoluer leur modèle éditorial. Pour préserver une activité soutenue et de qualité, il convient de s'orienter vers le développement de pratiques mixtes, associant papier et numérique, ce qui implique notamment d'investir en gestion informatique en recrutant un personnel propre au lieu de poursuivre l'externalisation des activités numériques. Il convient enfin que, dans le respect des responsabilités de l'ENC et de l'autonomie du CTHS, des efforts réciproques et une clarification des attributions du président du CTHS permettent une normalisation des relations institutionnelles.

IV – Relations extérieures : une intégration réussie dans le PRES Hesam mais des difficultés avec les écoles d'application et des lacunes avec les milieux socioprofessionnels

La taille de l'établissement, les liens institutionnels comme le souci des débouchés devraient conduire à ce que des liens particulièrement forts soient établis dans le cadre national. Dans les faits, les relations institutionnelles extérieures de l'ENC se déploient surtout au sein du PRES Hesam dont l'ENC est un des neuf membres fondateurs. Par exemple, dans ce cadre, l'ENC participe à plusieurs équipements d'excellence (Équipex) et laboratoires d'excellence (Labex). Par ailleurs, l'ENC est membre fondateur du campus Condorcet, futur grand campus de sciences humaines et sociales, regroupant des établissements de renom partageant certaines compétences avec l'École des chartes, à savoir le numérique et les sciences de l'érudition : École pratique des hautes études (EPHE), CNRS, École des hautes études en sciences sociales (EHESS), université Paris I-Panthéon-Sorbonne, et qui doit s'établir en deux étapes à Aubervilliers. Le directeur de l'ENC est membre du conseil d'administration du Campus. Ce projet est essentiel pour plusieurs secteurs de l'ENC (recherche, Urfist, CTHS). La première étape de la construction doit aboutir en 2018, mais le calendrier de la seconde étape est beaucoup plus incertain, notamment pour des raisons de financement. Dans l'immédiat, l'ENC collabore avec l'Institut national d'histoire de l'art (INHA) en raison de la proximité et de la complémentarité de leurs bibliothèques sur le site de Richelieu.

Les relations de l'ENC avec les deux écoles d'application, l'INP et l'Enssib, sont à la fois fondamentales et délicates. Ces deux écoles sont en fait indépendantes et le concours d'entrée constitue un obstacle de plus en plus difficile pour les archivistes-paléographes. Les relations entre l'ENC et l'INP sont formellement bonnes, comme en témoigne le fait que le directeur de l'école soit président du conseil scientifique de l'institut. On peut cependant regretter que leurs liens soient peu formalisés, en dehors de relations interpersonnelles, et ne soient pas facilités par la dépendance de deux ministères de tutelle différents. Avec l'Enssib, qui relève pourtant, comme l'ENC, du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, les relations paraissent en cours de distanciation, pour des raisons qui ne tiennent pas seulement à l'éloignement géographique. L'évolution des liens entre l'ENC et ses deux écoles d'application, qui sera relevée dans la partie formation, doit être une source de préoccupation forte parce qu'elle affecte le principal débouché des élèves et aussi parce que, au-delà de l'ENC, elle touche aussi au bon fonctionnement d'une filière de grande qualité. Le comité recommande que des modifications statutaires permettent des participations croisées dans les conseils de ces trois établissements.

Les relations avec la Bibliothèque nationale de France (BNF) et les Archives nationales, fécondes si l'on en juge par le nombre de projets communs, ont été formalisées à une date récente. Ces deux institutions accueillent régulièrement des stagiaires ainsi que des diplômés de l'ENC.

Pour une entreprise, sa mémoire est à la fois un outil de gestion, un élément de sa réflexion stratégique et un argument d'image. C'est pourquoi l'ENC aurait vocation à établir des relations fortes avec les milieux socioéconomiques, formalisées par exemple à travers les organismes consulaires. Ce n'est pas le cas et cette situation est d'autant plus dommageable que les compétences des diplômés de l'ENC (archivistique, technologies numériques) leur permettraient de se situer très favorablement dans ce créneau. L'ENC possède une expertise exceptionnelle en ce domaine, mais sa discrétion sur ce terrain ouvre la voie à la montée en puissance d'autres formations de niveau master, déjà présentes dans l'offre universitaire.

V – Le développement de la capacité d'autoévaluation au service d'une meilleure efficacité de l'action

La constitution d'une capacité d'autoévaluation fondée sur des ressources et des procédures spécifiques reste largement à entreprendre à l'ENC. La faible taille de l'établissement et l'importance des enjeux ont fait passer au second plan une exigence qui revêt un intérêt majeur dans les établissements plus grands et moins atypiques. Le souci de connaître et d'évaluer son établissement a toutefois conduit la direction à engager des démarches porteuses à long terme d'une prise de conscience du besoin d'autoévaluation.

Quelques exemples :

- la sollicitation de l'IGAENR par le directeur en vue d'obtenir un audit d'évaluation pré-RCE, a fait l'objet d'une présentation suivie d'un débat en CA et CS, et plusieurs recommandations ont d'ores et déjà été prises en compte (comme par exemple la création du centre de ressources informatiques) ;
- la réalisation d'un audit externe sur la politique de recherche et de formation de l'établissement, dans la perspective de l'élaboration de son projet quinquennal (2014-2018) ;
- la réalisation d'un audit du système d'information en prévision du déménagement sur le site Richelieu ;
- la réalisation d'un audit du site Internet.

L'ENC s'est donc engagée depuis quelques années dans un projet d'établissement contraint et ambitieux : contraint du fait des problèmes d'espace ou des nouvelles règles de fonctionnement des universités et du monde académique en général ; ambitieux parce que l'établissement devrait disposer d'espaces nouveaux en un lieu privilégié et, plus profondément, parce que l'ENC continue, avec succès, à affirmer son expertise, y compris au niveau international, en maintenant ses points forts traditionnels et en s'élargissant aux nouvelles technologies et aux nouveaux enjeux. Les problèmes ne tiennent donc pas à l'ambition, sauf en direction des entreprises, ni à la volonté, mais à la méthode. Celle-ci manque de formalisation, et la conduite de l'établissement ne repose pas sur une concertation suffisante, malgré certaines initiatives positives. La clarté des positions et la régularité du dialogue serviraient l'efficacité, en interne comme avec les interlocuteurs de l'établissement.

La stratégie en matière de recherche



École petite par le nombre de ses élèves et par celui de son corps professoral, l'École nationale des chartes veut s'affirmer comme une grande école par la qualité et le rayonnement de ses activités scientifiques et de recherche. Le décret du 30 décembre 2005 a confirmé la recherche comme l'une des missions de l'établissement. L'ENC perpétue la tradition des études médiévales et des disciplines scientifiques qui s'y rattachent mais elle est engagée aussi dans des voies d'exploitation scientifique plus modernes liées notamment à l'usage des outils informatiques et des technologies numériques. La recherche scientifique fonctionne comme soutien des enseignements dispensés par l'ENC : elle couronne la formation de l'archiviste-paléographe par la présentation d'une thèse d'école dont les exigences se situent à mi-distance entre le mémoire de master et la thèse de doctorat d'université. Au-delà de la production de savoir, la recherche sert donc la réputation d'excellence de l'ENC, le renouvellement de la formation et l'adaptation permanente de celle-ci aux exigences professionnelles des parcours auxquels ouvre l'école. Cette situation conduit à plusieurs pistes de réflexion. Tout autant que la cohérence d'une recherche foisonnante entre époque médiévale et monde contemporain, entre tradition et renouvellement méthodologiques, entre érudition et problématiques contemporaines, les questions de fond sont sans doute celles du pilotage et de la synergie des démarches dans cet éclatement des champs et des méthodes, celle des outils de la recherche, en particulier la bibliothèque et l'informatique, et celle des exigences, financières, techniques et humaines de cette diversification.

I – La politique scientifique ; un chevauchement des responsabilités et des structures

Les activités de recherche, à l'ENC, sont menées à la fois sous l'impulsion de la direction et dans le cadre du centre Mabillon (EA n°3624), sans réelle concertation ni cohérence affichée. Le rôle du conseil scientifique devrait être renforcé dans ce cadre, conformément au décret statutaire.

L'EA, dont la dotation annuelle, inexistante avant 2013 mais qui ne dépasse pas 15 000 euros, ne limite plus son activité aux recherches relatives à l'époque médiévale, suivant la tradition séculaire de l'ENC : elle s'est enrichie de l'apport des méthodes de travail numériques appliquées à l'ensemble des périodes de l'histoire comprises entre le 11^e et le 21^e siècles. Néanmoins, l'évaluation du centre Jean Mabillon par l'AERES a fait ressortir que ses axes de recherche paraissent être fonction des centres d'intérêt personnels des 10 enseignants-chercheurs plus que d'une démarche programmatique collective. Par ailleurs, l'intégration au centre de collaborateurs extérieurs (conservateurs, doctorants d'université), qui constitue un atout non négligeable pour la diversité et la pérennité de ses travaux, gagnerait à être davantage formalisée.

La situation des institutions rattachées mérite une attention spéciale. Dans le cas de l'Urfist, sa maîtrise de l'outil numérique pourrait favoriser des synergies de recherche intéressantes. Une collaboration de l'école avec le CTHS dans la mise en place d'une chaîne de publication numérique serait pertinente. Cette coopération pourrait se révéler fructueuse pour la diffusion des ouvrages élaborés au sein de l'école des chartes ou pour la participation des structures de recherche de l'ENC aux congrès annuels du CTHS. Ces perspectives supposeraient une concertation plus étroite.

II – Les outils de la recherche : bibliothèque, informatique et publications

1 • La bibliothèque : un outil exceptionnel en attente de déménagement

Riche de 150 000 ouvrages, servie par un personnel confirmé, la bibliothèque est un outil d'étude et de recherche remarquable. La totalité des fonds est en libre accès selon une classification « maison », mais, faute de place, il existe aussi des dépôts extérieurs. La bibliothèque offre de nombreuses ressources électroniques extérieures. La politique de numérisation a permis de traiter plus de 11 000 tirés-à-part, sur 30 000, dans le cadre d'une opération actuellement suspendue. Stockés sur un système en fin de vie, ils devraient être repris sur un nouveau système documentaire.

Destinée aux étudiants et chercheurs (ENC, Urfist, CTHS), la bibliothèque est ouverte au public pouvant justifier d'une recherche. C'est un pôle d'excellence reconnu en France et à l'étranger. Sa stratégie de gestion devrait faire l'objet d'une charte documentaire, toujours en cours d'élaboration au moment de la visite du comité. Aucun document ne fait apparaître de conseil de la documentation, sinon une mention dans le règlement intérieur de la bibliothèque, non daté, qui fixe les conditions d'accès et de prêt.

L'essentiel des acquisitions se fait par achats, selon des choix établis en fonction des disponibilités des bibliothèques proches. Des conventions régissent l'acceptation des dons. Les crédits dévolus aux acquisitions sont de plus en plus en décalage avec les besoins, d'autant que les ressources électroniques (périodiques, livres, bases de données) absorbent toujours plus de crédits. Les achats documentaires sont réalisés conformément au code des marchés publics. S'il est normal que ces derniers soient signés par le chef d'établissement, il est excessif que chaque commande doive revêtir sa signature, alors que la pratique générale limite cette procédure aux nouveaux périodiques et aux ouvrages de grande valeur. Le passage récent par la procédure des marchés publics alourdit le travail des bibliothécaires, mais un accès de la bibliothèque au logiciel de la comptabilité générale devrait leur faciliter la tâche. L'interopérabilité entre le système intégré de gestion de bibliothèque (SIGB) et le logiciel comptable serait souhaitable.

La bibliothèque est cataloguée dans un progiciel libre Koha. Son contenu est versé dans la base de données du Système universitaire de documentation (Sudoc). Les descriptions bibliographiques sont visibles en France et à l'étranger. La conversion rétrospective est terminée. La communication interne à la bibliothèque est remarquable. Une lettre d'information électronique hebdomadaire interne traite de la gestion courante de la bibliothèque (agenda, planning), de sa vie (arrivée de dons), de la vie de l'école et de la culture professionnelle. La bibliothèque publie à l'attention de ses utilisateurs une autre lettre d'information électronique signalant, par exemple, les fonds nouveaux. La bibliothèque est présente sur Flickr⁷.

L'enjeu actuel majeur est celui des locaux. Malgré la prise en compte des recommandations de l'Inspection générale des bibliothèques (IGB), dont le rapport est paru en décembre 2009, la situation présente n'est plus soutenable. La bibliothèque est située dans des locaux totalement inadaptés sur plusieurs étages sans ascenseur, ni monte-charge. La sécurité des personnes et des biens est loin d'être assurée. En dépit de réticences difficilement compréhensibles, le déménagement proche sur le site de Richelieu constitue une solution positive à court et moyen termes. Il est anticipé de différentes manières, notamment en équipant les ouvrages de puces RFID (*Radio Frequency Identification*) permettant le contrôle du prêt et la sécurité des ouvrages. Pour l'instant, aucun désherbage récent n'a été pratiqué, alors que cette opération, habituelle même dans une bibliothèque patrimoniale, est utile avant un déménagement.

2 ● Un engagement vers les technologies de l'information et de la communication (TIC), résolu mais confronté à des incertitudes

L'ENC s'est résolument engagée dans l'usage des outils technologiques les plus avancés. Grâce à sa maîtrise des dispositifs électroniques au service de l'information et de la communication, elle met au service de l'érudition (catalogage, établissement et critique des sources et des textes, interprétation des images, conservation des documents) des moyens divers et efficaces pour rassembler les éléments de savoir et en diffuser les voies d'accès. La publication en ligne d'outils de recherche et d'ouvrages de référence assure la visibilité de l'ENC et soutient sa réputation internationale. Cette orientation, pertinente et féconde, souffre néanmoins d'une incertitude lourde dans l'affectation des moyens humains puisque le centre Jean Mabillon ne dispose plus du poste d'informaticien qui lui était affecté à plein temps (celui-ci, initialement créé pour la fonction patrimoine, a été affecté au suivi de la maîtrise d'ouvrage des travaux de la rue de Richelieu). La recherche offre ainsi l'une des illustrations de la nécessité, pour l'ENC, d'une réflexion globale sur sa politique informatique.

3 ● Une activité de publications vivante et en adaptation constante

Les publications imprimées, animées ou réalisées par des membres de l'ENC, se rangent dans trois collections et une revue : *les Positions des thèses de l'ENC*, la collection *Mémoires et documents*, la collection *Études et rencontres de l'ENC* et la revue *Hypothèses*, publiée sous l'égide de l'ENC. La revue *Bibliothèque de l'École des chartes* n'est pas directement animée par l'ENC, mais par la Société de l'ENC, qui regroupe des historiens, des archivistes-paléographes, anciens élèves de l'ENC. Le secrétariat de direction en est assumé par un enseignant-chercheur actuel de l'ENC.

⁷ Service de gestion et de partage de photos en ligne.

Les publications électroniques de référence concernent des instruments de recherche plus précis :

1. la *Bibliographie des études diplomatiques et éditions d'actes et de documents du Moyen-Âge* (Bede) ;
2. la numérisation de cartulaires d'Île-de-France ;
3. les dossiers documentaires à vocation pédagogique (*Theleme*) ;
4. la mise en place du nouveau *Glossarium*⁸ de Du Cange, outil fondamental pour la recherche linguistique relative au Moyen-Âge latin.

L'activité de publication maintient donc sa vitalité et ses caractéristiques traditionnelles, qui contribuent à l'identité « chartiste », en s'ouvrant avec succès à de nouveaux supports.

III - Participation à des Equipex et Labex

L'ENC participe à l'Equipex *Biblissima* (*Bibliotheca bibliothecarum novissima*) qui vise à « couvrir entièrement l'histoire de la circulation manuscrite des textes en Occident du Moyen-Âge à la fin de l'Ancien Régime ». C'est un équipement du futur campus Condorcet dont l'ENC est l'un des neuf établissements partenaires. Le centre Jean Mabillon est l'une des équipes fondatrices de l'Equipex et traitera du thème « Histoire, mémoire et patrimoine ». *Biblissima* permettra d'encoder des textes anciens selon la TEI (*Text encoding initiative*) et intégrera des projets anciens de l'ENC comme « l'Esprit des livres » qui recense les catalogues de ventes de livres antérieurs au XIX^e siècle. En participant à cet équipement d'excellence, l'École des chartes met en valeur ses compétences : la connaissance des textes anciens et leur traitement par des outils informatiques de pointe. Si le projet *Biblissima* compte sur l'ENC pour sa participation à la TEI et sur des apports techniques, les faiblesses actuelles de l'ENC en ingénierie informatique et le départ de la spécialiste TEI pourraient poser problème.

Dans le cadre des actions du PRES Hesam, qui associe les sciences de l'ingénieur, des métiers, du design et de la gouvernance, l'ENC participera à deux Labex (Hastec [Histoire et anthropologie des savoirs, des techniques et des croyances] et Cap [Création, Arts et Patrimoine]). L'ENC prévoit notamment de produire des logiciels de manipulation de textes *Open Source* dont la diffusion devrait dépasser largement les partenaires actuels.

Le financement de ces projets permet des recherches, des offres de contrats de doctorants et la valorisation des résultats. Ils se différencient sur plusieurs points : *Biblissima* réunit des entités homogènes, et l'addition des différents résultats donnera au projet sa valeur finale. Les projets Hastec et Cap réunissent des institutions de natures très différentes (Cnam, Centre Pompidou, musée du quai Branly, etc.), souvent non-universitaires ; des résultats innovants sont attendus de la confrontation et de la complémentarité des points de vue.

L'ENC est également membre associé au Labex Patrima (Fondation des sciences du patrimoine). Elle est présente sur ces projets à travers le centre Jean Mabillon.

IV - Des partenariats internationaux nombreux mais dispersés

Dans ses échanges avec plusieurs universités étrangères à la faveur de la mobilité des élèves et des étudiants, l'ENC a créé ou maintenu des liens particuliers avec les universités de Namur, de Chicago, d'Ottawa et avec l'*Historic New Orleans Collection*. Cependant, ces échanges restent individuels, peu formalisés par la signature de conventions de partenariat à long terme. La multiplicité des engagements conclus risque d'engendrer un certain éparpillement des efforts : au fil du temps, diverses activités communes se mettent en sommeil. Une telle situation pourrait se révéler préjudiciable au bon fonctionnement de la recherche en général et à l'implication des divers représentants (enseignants titulaires et étudiants) de l'ENC en particulier.

Le caractère exceptionnel des ressources documentaires, la qualité des diverses catégories de personnel et le haut niveau des travaux scientifiques conduits à l'ENC, dans le cadre du centre Jean Mabillon, ne font aucun doute. L'intégration dans des projets collectifs de pointe, Equipex ou Labex, témoigne de la reconnaissance de l'expertise de l'école dans la mise en œuvre de techniques innovantes. La politique de recherche soulève néanmoins plusieurs problèmes :

- celui de l'inscription des actions de l'EA dans une politique cohérente définie au niveau de l'école. Une réflexion institutionnelle au sein du conseil scientifique s'impose à brève échéance ;
- celui de la fixation d'un budget global « recherche » et de sa répartition entre les différents acteurs ;
- celui de la réalité de l'engagement de l'établissement pour le déménagement de la bibliothèque et pour les TIC ;

⁸ *Glossarium mediae et infimae latinitatis*.

- celui des synergies entre composantes de l'ENC ;
- celui des partenariats avec d'autres centres et des institutions publiques pour le montage et le financement d'opérations d'envergure ;
- celui des partenariats internationaux, actuellement dispersés et ponctuels ; la définition d'une stratégie permettrait à la fois de les clarifier et de les stabiliser.

La stratégie en matière de valorisation



Cette partie de l'évaluation, généralement considérée comme hors champ pour les établissements de sciences humaines et sociales (SHS) qui ne sont pas engagés dans une politique de brevets, pourrait être pertinente dans le cas de l'ENC. L'établissement dispose en effet d'une expertise exceptionnelle, maintenue par des renouvellements méthodologiques et techniques qui continuent à faire de l'ENC une référence dans son domaine.

Les « mardis de l'École des chartes », cycle de conférences sur des thèmes scientifiques ouvertes à un large public, peuvent être considérés comme une stratégie de valorisation d'image. Cependant, le potentiel de l'école n'est pas assez valorisé, des liens contractuels avec des entreprises ou des organismes professionnels font défaut. L'ENC reste ainsi fidèle à une tradition dominante dans le monde universitaire, au-delà même des SHS. Elle partage une culture du service public et de la gratuité de l'accès aux savoirs nouveaux qui sont l'un des honneurs de l'université française. Cette culture serait parfaitement conciliable avec le développement de relations entre l'ENC et les milieux socioéconomiques. Un effort de valorisation en ce sens, même s'il était appelé à rester marginal, aurait trois effets bénéfiques :

- soutenir financièrement la recherche ;
- servir le rayonnement de l'ENC ;
- ouvrir de nouveaux débouchés aux élèves de l'école.

En ce sens, la valorisation serait sans doute une perspective à ne pas négliger.

La stratégie en matière de formation



L'École nationale des chartes assume la formation à trois niveaux : un cursus d'archiviste-paléographe qui forme des conservateurs du patrimoine et des bibliothèques et qui prépare, entre autres, à l'entrée à l'une ou l'autre des écoles d'application soit l'Institut national du patrimoine soit l'École nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques, une formation de niveau master en histoire et technologies numériques et un doctorat ouvert récemment (2010). La situation actuelle appelle, selon les cas, de simples ajustements ou une réflexion de fond.

I – La formation initiale : la diversification au risque de la dispersion

1 • Le diplôme d'archiviste-paléographe

Le diplôme d'archiviste-paléographe, d'une durée de trois ans et neuf mois calquée sur celle ouvrant droit à un traitement pour les élèves fonctionnaires, est composé de cours relatifs aux humanités classiques, aux connaissances historiques appliquées à la gestion et à la valorisation du patrimoine. Il comporte aussi la réalisation d'une thèse d'établissement, l'ensemble constituant le « noyau dur » de ce programme d'études. La thèse d'établissement, défendue en fin de parcours, caractérise la formation particulière des chartistes et constitue un lien identitaire entre générations. Elle permet une expérience de recherche utile aux fonctions ultérieures des archivistes-paléographes dans différentes institutions. Le cursus demeure toutefois atypique (hors système licence-master-doctorat - LMD) par rapport au parcours d'une formation universitaire conventionnelle.

Les enseignements classiques dispensés dans ce cadre pourraient utilement être complétés dans trois directions :

- une meilleure connaissance de l'informatique et des outils numériques, d'autant plus que de tels cours existent dans l'établissement et qu'ils répondraient à une demande expresse des élèves ;
- un renforcement de l'enseignement des langues, qui irait dans le sens de la valorisation des stages à l'étranger ;
- une familiarisation plus grande avec les différents milieux patrimoniaux, de façon à mieux appréhender les concours aux écoles d'application par des moyens pédagogiques appropriés autres que celui de l'allongement de la durée des stages.

L'école oblige les élèves à s'inscrire à un master en dehors de ceux offerts par l'école dans le but de favoriser une meilleure intégration de leur formation dans l'université, de faire une première expérience de recherche par la production d'un mémoire dont le sujet est généralement relié à celui de la thèse d'établissement qu'ils devront produire. Le master permet également une ouverture professionnelle des élèves qui envisagent par la suite de poursuivre une carrière universitaire. Pertinent dans ses objectifs, ce choix alourdit la charge de travail exigé par la scolarité et déséquilibre le contenu des semestres, particulièrement en fin de parcours.

La thèse d'établissement appelle une réflexion approfondie, à la fois sur les conditions de sa préparation, en parallèle de celle des concours des écoles d'application, sur son affichage, avec l'ambiguïté parfois entretenue et toujours dommageable entre thèse des chartes et thèse de doctorat, et surtout sur la nature même du diplôme. Le rapprochement entre la thèse des chartes et un doctorat à caractère professionnel, incluant la thèse d'établissement à titre d'étape mais acquis après une période d'activité, pourrait être une piste de réflexion.

Le volet professionnel de la formation des chartistes, orienté vers le concours d'entrée des écoles d'application, repose largement sur les stages. Au-delà des regrets suscités par la suppression des stages de découverte de première année, deux problèmes lourds se trouvent posés. Le premier concerne la fin de la scolarité, du fait de la concomitance entre l'achèvement de la thèse et la préparation des concours. La réforme du calendrier des études, actuellement en préparation, se propose de résoudre cette difficulté, mais en suscite de nouvelles, par l'augmentation de la durée de la formation sous forme de stages (ceux-ci passant de deux à huit mois) faisant ainsi excéder la période durant laquelle les élèves-fonctionnaires ont droit à leur traitement. L'affectation de ressources d'autre origine pour compenser ces pertes financières subies par les élèves apparaît être une solution dont la pérennité n'est pas forcément assurée. Plutôt que de limiter la réforme à un simple allongement calendaire dont la

charge risquerait de reposer de fait sur les seuls élèves, il paraît opportun d'engager une réflexion de fond dans deux directions. La première serait une refonte de l'ensemble de la scolarité, ce qui permettrait d'apporter des améliorations dans d'autres domaines, dont les langues et l'informatique. La seconde serait une concertation réelle avec les écoles d'application, nécessaire pour traiter le problème peut-être le plus important : l'affaiblissement des liens organiques entre l'ENC et les écoles d'application. Cette concertation devrait faire l'objet d'une attention et d'une incitation particulières de la part des ministères de tutelle, et notamment du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche dont dépendent à la fois l'ENC et l'Ensib. Une action en ce sens faciliterait les coordinations indispensables.

Sans devoir faire l'objet d'une remise en cause de fond, du fait de sa grande qualité et du fait des carrières professionnelles qu'il ouvre pour la grande majorité des élèves, le parcours d'archiviste-paléographe appelle une réflexion forte pour mieux l'ajuster aux besoins de la formation, pour rééquilibrer le calendrier de formation sans pénaliser les élèves et enfin pour clarifier les relations avec les écoles d'application. Cette réflexion devrait s'appuyer, à l'intérieur de l'ENC, sur une concertation réelle et régulière entre la direction, l'équipe enseignante et les élèves et, à l'extérieur, sur un dialogue approfondi sous l'autorité du ministère de tutelle.

2 • Le master

L'école offre actuellement un programme de master en « histoire, patrimoine et technologies numériques », avec une spécialité en « études documentaires et humanités numériques » depuis 2008 et une nouvelle spécialité commençant à la rentrée : « *records management* et archivage numérique ». La scolarité s'étend sur deux années, la première constituée des cours du programme de diplôme d'archiviste-paléographe et la seconde de cours spécifiques à la spécialité.

Ce master remporte un vif succès illustré par la qualité des étudiants et la diversité des parcours ultérieurs. Le cursus de ce programme appelle toutefois certains ajustements. La répartition de la formation présente certaines incompréhensions. La première année souffre d'une scolarité perçue comme trop légère et manquant de cohérence. Elle pourrait être enrichie par davantage de cours d'informatique et de formation aux outils numériques, de façon à alléger la deuxième année. Ce rééquilibrage devrait être compensé par des cours de remise à niveau en informatique et numérique en deuxième année de master, afin de ne pas pénaliser les primo-entrants ni dissuader les inscriptions directes en deuxième année. Il faut souligner également que ce master repose sur la compétence de personnel enseignant dont la permanence à l'école n'est pas assurée⁹, ce qui fragilise ce programme. De plus, le support informatique nécessaire à ce type de programme est à inscrire formellement dans le cadre de la mise en place d'un véritable centre informatique qui puisse en assurer la pérennisation. Enfin, il est à souligner qu'un cours d'anglais informatique a été créé lors de l'année 2012-2013 en deuxième année du master. Toutefois, l'enseignement des langues pourrait là encore être renforcé.

Le développement de la technologie numérique appliquée à l'histoire et aux sciences auxiliaires de l'histoire constitue une innovation prometteuse pour l'école. Cette spécialité lui ouvre une voie d'avenir et de diversification s'enracinant dans ses domaines de compétence plus traditionnels et les adaptant aux évolutions technologiques et professionnelles contemporaines.

3 • Le doctorat

Les étudiants et les élèves de l'ENC peuvent préparer des thèses de doctorat au sein de l'ENC, sous la direction de directeurs d'études de l'école, rattachés soit à l'ED 113 de Paris I-Panthéon Sorbonne, soit à l'ED 188 de Paris IV-Sorbonne. L'ENC compte 13 doctorants et plusieurs contrats doctoraux sont en cours au sein de l'établissement. Toutefois, l'insertion des doctorants et de leurs travaux dans la stratégie de recherche de l'école mérite d'être précisée et renforcée, notamment pour ceux qui sont rattachés au centre Jean Mabillon. Les sujets de thèse devraient davantage s'inscrire dans les axes de recherche de l'équipe d'accueil. Les doctorants pourraient être davantage intégrés au conseil et à la vie du laboratoire, et encouragés à participer à des séminaires ou colloques.

II – La formation continue : une mission à conforter

La réussite certaine de la politique de formation continue est attestée par son attractivité et sa qualité reconnue par les stagiaires, ainsi que par la forte évolution des recettes (environ 45 000 € en 2011 et 108 000 € en 2012¹⁰). Cette réussite est fondée sur une stratégie qui permet de développer des formations hautement spécialisées et ciblées, propres à l'École des chartes. Toutefois, au moment de la visite du comité, cette action apparaît fragilisée

⁹ Au moment de la visite du comité, le remplacement de certaines personnes en partance n'était pas garanti pour la rentrée prochaine.

¹⁰ Source : compte financier 2011 et rapport d'activité 2012.

par l'absence d'un personnel dédié à cette tâche à compter de la rentrée 2013. La collaboration avec l'Urfist qui possède déjà un savoir-faire certain en la matière pourrait être renforcée.

La diversification des parcours offerts par l'ENC est sans nul doute très positive, mais chacun d'eux appelle l'engagement de démarches nouvelles incluant des prises de décision. Les plus lourdes concernent paradoxalement la mission originelle de l'ENC, la formation d'archivistes-paléographes. L'école doit assumer une double audace, nécessaire : en interne, une remise à plat de sa scolarité, en externe, avec l'appui du ministère de tutelle, une concertation sur des bases nouvelles avec les écoles partenaires. Il y va de la synergie entre composantes complémentaires d'une filière de formation très spécialisée, de qualité exceptionnelle, et nécessaire au bon fonctionnement du service public ; il y va aussi du meilleur emploi des ressources publiques et donc finalement de l'intérêt général.

La stratégie en matière de vie étudiante



I – Une vie étudiante globalement satisfaisante mais à renforcer dans la perspective du déménagement

1 • Une bonne intégration des étudiants et un dynamisme associatif

Les élèves et étudiants sont globalement satisfaits de la vie étudiante. Les étudiants semblent bien intégrés dans l'école, à travers les cours communs avec les archivistes-paléographes en première année et une vie associative dynamique (bureau des élèves, association des diplômés et étudiants master de l'École des chartes - Ademec, divers clubs) et des relations significatives avec la Société de l'École des chartes (association des anciens élèves) qui joue un fort rôle intégrateur. L'ENC s'est dotée en 2013 d'un Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes (FSDIE), alimenté par une partie des droits de scolarité et par des dotations de l'établissement. « L'esprit chartiste » est partagé à la fois par les élèves (anciens et actuels) et les étudiants. La Société d'entraide (1875) joue un rôle important. Venant en aide aux élèves, anciens élèves de l'école et à leurs familles, elle déploie une plus vaste gamme d'actions : aide au financement de la scolarité pour des étudiants étrangers en troisième année en fin de bourse, financement de cours de langues pour les étudiants étrangers, prêts et aides au logement, financement d'actions de bénévolat menées par des élèves ou étudiants.

2 • Des lacunes à combler en saisissant l'opportunité du déménagement

Le sport et les activités culturelles sont absents des parcours de scolarité, même de manière optionnelle, mais des efforts sont faits pour les encourager dans un cadre extrascolaire (partenariats avec l'École normale supérieure de Paris et les universités parisiennes pour utiliser les infrastructures sportives, financement de cours de théâtre dans le cadre du programme « Paris Atelier »).

Le déménagement pourrait être une opportunité pour développer davantage la vie étudiante : allocation de lieux de vie et de réunion, de bureaux pour les associations (117 m² sont prévus contre 58 m² actuellement). Le problème du logement étudiant, pour les étrangers en particulier, est déjà pris en considération par diverses actions de l'école ou de la Société d'entraide. Les opportunités offertes par le futur site Condorcet devraient faire l'objet d'une prospection active au cours des prochaines années.

II – Une représentation étudiante à garantir, un dialogue à rétablir

1 • Le défaut de représentation des étudiants

Actuellement, seuls les élèves archivistes-paléographes disposent officiellement de représentants élus aux conseils d'administration et conseil scientifique. Les étudiants peuvent seulement assister aux séances en tant qu'auditeurs, sur invitation du directeur, sans droit de vote. Il n'existe pas de conseil de l'enseignement et de la vie étudiante (CEVE). Le projet de règlement intérieur laissait prévoir des réformes positives en ce sens. Mais il a été laissé en suspens. Sa reprise permettrait pourtant de garantir l'élection de représentants étudiants, dotés d'un droit de vote effectif au sein des CA et CS. Il devrait aussi promouvoir la création effective d'un CEVE constitués d'élèves et d'étudiants élus.

2 • Le besoin de dialogue entre les étudiants et la direction

Les élèves et étudiants devraient être davantage consultés lors de décisions importantes les concernant, comme le projet de réforme de la scolarité des archivistes-paléographes. Une réunion, où l'ensemble des élèves était invité, s'est tenue dans un amphithéâtre de la Sorbonne en mars 2013 sur cette question. Cependant, ce projet a provoqué une dégradation du climat interne, en rupture avec la tradition de convivialité et de solidarité intergénérationnelle de l'ENC. Dans une telle situation de tension, la rédaction définitive du règlement intérieur et l'engagement d'une concertation régulière sur les problèmes liés à la scolarité revêtent un véritable caractère d'urgence.

La stratégie en matière de relations internationales



Les relations internationales (RI) représentent une priorité stratégique de l'École nationale des chartes qui poursuit le but d'améliorer sa visibilité internationale et de « reprendre place au niveau international ». Un service « relations internationales et stages » est en place et l'établissement a récemment recruté un responsable dont la mission est le suivi des activités internationales, notamment dans le domaine de la formation, ainsi que le suivi des stages en France et à l'étranger.

Par le passé, l'école a bénéficié d'un foisonnement d'activités, mais qui relevait plutôt d'actions individuelles. Il est maintenant nécessaire de distinguer ce qui relève du passé et les collaborations effectivement en cours, et de mettre en place des structures décisionnelles claires afin d'avoir une vision globale des RI. Cette structuration des RI a été commencée.

Une vitalité forte, une politique à construire

1 • Une structuration globale à confirmer

Depuis 2011, une mise à jour des coopérations internationales a été engagée. Cependant, le travail de structuration reste balbutiant. Une concertation est nécessaire, afin de développer une politique globale en matière, à la fois, de recherche et de formation.

Pour le moment, l'école n'affiche pas de stratégie claire en dehors d'une volonté de renforcer les liens avec l'Italie et de maintenir les collaborations avec l'Amérique du Nord ainsi que le double diplôme avec la Russie. Il n'existe pas de réel pilotage politique des relations internationales ; leur structuration ne fait pas l'objet de débats au sein du conseil scientifique ; la mise en place d'un conseil spécifique aux relations internationales pourrait être envisagée, ainsi que des correspondants internationaux.

2 • Des partenariats solides, une politique internationale en matière de recherche à structurer

Les actions de recherche internationale relèvent d'initiatives individuelles des chercheurs. On n'observe pas de relations fortes et affichées avec des groupes de recherche à l'étranger, même si certains chercheurs gardent des activités soutenues conduisant à la réception de stagiaires de l'école dans les établissements concernés. Le cas du *Historic New Orleans Collection* est un exemple de collaboration fondée sur un échange de bons procédés plutôt que sur une convention de partenariat. L'école met à disposition six mois de financement pour des chercheurs invités. Cette dotation ouvre des possibilités de collaboration intéressantes, mais ne s'inscrit pas dans une véritable politique en la matière.

Le centre Jean Mabillon ne possède pas encore de politique de recherche à l'échelle internationale affirmée et est réticent à s'impliquer dans les processus européens par manque de structure d'appui logistique pour le montage de tels projets. La veille sur les possibilités de financement de recherche internationale est réalisée par le directeur de la recherche. Les chercheurs de l'école participent régulièrement à des colloques internationaux et ont organisé un colloque conjoint avec l'université de Namur.

L'activité doctorale de l'école est récente, mais, considérant la réputation internationale des membres du centre Jean Mabillon, la capacité de développer une activité en cotutelle de thèse est réelle. Il n'y a pas encore de chercheur post doctoral à l'ENC, mais la participation aux Labex Cap et Hastec ouvre des possibilités dans ce sens.

Un des points forts de l'école est le numérique, l'ENC étant membre du consortium TEI. Il serait judicieux de renforcer ces collaborations dans ce domaine, notamment dans le cadre du programme européen Dariah¹¹.

Le CTHS a déjà réalisé des publications éditées conjointement avec des éditeurs étrangers. Cette pratique mérite d'être poursuivie. Le CTHS aurait avantage à poursuivre la diffusion de ses publications à l'international, et à être présent ou représenté dans des salons du livre internationaux. La qualité des diffuseurs de la production du CTHS ne doit pas empêcher celui-ci d'avoir sa propre diffusion internationale.

¹¹ Projet européen d'infrastructure en sciences humaines et sociales (*Digital Research Infrastructure for the Arts and Humanities*).

3 • Un fort potentiel en mobilité, des axes géographiques à dégager

L'école affiche un nombre impressionnant de partenariats en cours avec de nombreux pays. Il convient de distinguer ceux qui concernent les conventions de mobilité dans le cadre du dispositif européen *Erasmus*.

Les partenariats *Erasmus* sont le fruit des contacts ponctuels des enseignants-chercheurs, et même des demandes des étudiants, en l'absence de politique de collaboration interinstitutionnelle à long terme. De nombreuses conventions, signées au coup par coup, en dehors de tout cadre général, deviennent ainsi caduques après une mobilité ponctuelle. Le service des RI est conscient de la situation et une politique globale reste à définir.

L'école bénéficie de deux mobilités pleines par an, soit quatre semestres. Ces mobilités dans le cadre d'*Erasmus* sont proposées lors des réunions au début de la scolarité, sans autre campagne d'information. L'école est convaincue de l'utilité des échanges internationaux, mais le programme chargé et la spécificité de la formation des archivistes-paléographes contribuent à limiter la demande. Par ailleurs, il est difficile d'organiser la mobilité dans le cadre du master du fait de la nécessité d'un recrutement préalable en M1 et des exigences professionnelles en M2. Ainsi, le nombre de mobilités *Erasmus* reste-t-il faible dans les deux sens. Les stages actuels sont trop courts pour que les étudiants puissent bénéficier d'une bourse *Erasmus* stage. Seuls deux enseignants-chercheurs bénéficient des mobilités *Erasmus*, mais leurs déplacements s'insèrent davantage dans le cadre d'un programme d'enseignement et de réseau, la Fédération internationale des instituts d'études médiévales (Fidem), que dans la mise en place de partenariats de long terme entre institutions.

L'emploi du dispositif « Conférence des recteurs et des principaux des universités du Québec » (Crépuq) pour la mobilité vers le Québec est intelligent puisqu'au lieu de disperser les demandes, l'effort est concentré sur le programme de double diplôme avec l'École de bibliothéconomie et des sciences de l'information (EBSI) de l'université de Montréal.

4 • Des activités de stage et de codiplômation en bonne voie mais déséquilibrées et limitées

L'école participe à deux actions de codiplômation, ce qui, compte tenu de sa taille, montre une ouverture très intéressante ; mais chaque relation présente un fort déséquilibre. Le partenariat avec l'université des sciences humaines de l'État de Russie est riche de potentiel, mais consiste surtout en la venue d'étudiants russes. Ceux-ci, un ou deux par an depuis 2008, peuvent obtenir les diplômes du master des deux établissements, sans diplômation conjointe actuelle ou prévue. Aucun étudiant français n'a bénéficié de ce parcours, sinon pour de simples stages, et l'absence à l'école d'élèves et étudiants connaissant le russe constitue un frein.

Le diplôme de master en partenariat avec l'EBSI donne la possibilité aux étudiants de l'École des chartes de faire la maîtrise de l'EBSI en poursuite d'études. La mobilité est organisée dans le cadre du Crépuq et concerne un ou deux étudiants par an. Les Canadiens ont la possibilité de suivre le master de l'école, mais jusqu'ici aucun étudiant n'en a bénéficié. Le sens de l'échange est donc inverse de celui avec la Russie.

Il existe très peu d'échanges d'enseignants-chercheurs avec la Russie et le Canada ou d'activités de recherche en partenariat entre établissements. Le caractère déséquilibré et surtout très limité de chacun de ces partenariats conduit à s'interroger sur leur fonction : au-delà de l'exploitation d'opportunités, peuvent-ils être des éléments fondateurs d'une véritable stratégie internationale ?

L'activité des stages est importante pour l'ensemble des étudiants de l'ENC. Le nombre d'institutions et de pays impliqués est impressionnant et l'apport des élèves et des étudiants est très apprécié par les institutions hôtes, comme le *Historic New Orleans Collection* qui reçoit trois étudiants, un en master et deux élèves archivistes-paléographes par an.

Par sa nature même, l'Urfist n'a pas de vocation internationale. L'institution pourrait cependant accueillir, pour certains modules en formation permanente, des étudiants étrangers (Belgique, Suisse romande notamment). En effet, de nombreux cours n'ont pas d'équivalent dans les pays limitrophes.

L'image internationale d'excellence dans des spécialités rares nécessaires dans tous les pays, la qualité des enseignants ainsi que celle des élèves et des étudiants, la rémunération des élèves dans le cadre de la fonction publique, sont autant d'atouts pour une politique internationale vigoureuse qui reste encore à l'état d'esquisse. Au-delà des démarches individuelles, de partenariats d'opportunité certes non dépourvus de mérites mais limités, il importe de construire une véritable politique en matière de relations internationales, réfléchie, cohérente, dynamique. Cette politique doit être élaborée au sein des instances de direction, validée par les conseils et s'appuyer sur un service central structuré. L'enjeu est double : d'une part, soutenir une expertise dont la valorisation internationale n'est pas à la mesure de sa reconnaissance, et d'autre part, l'ouvrir à de nouveaux terrains et à de nouvelles problématiques.

Le pilotage et la gestion



I – Un système d'information en progrès mais fragile, un pilotage à construire

1 • Un système d'information riche mais morcelé, en début de structuration

Le système d'information (SI) de l'ENC est assez complet et propose aux différents types d'utilisateurs les services standards d'un établissement d'enseignement supérieur : espace numérique de travail, emplois du temps en ligne, ressources pour la recherche, accès aux collections de la bibliothèque (SIGB, Koha), adresse *e-mail* pour les étudiants et les personnels, *Wifi*, applications de gestion pour les services, etc.

La création d'un centre de ressources informatiques (Cri) en novembre 2012, composé de deux ingénieurs d'études, rattaché à la direction générale, constitue la première étape d'un projet plus large de structuration du SI. Cette création fait suite à une période d'instabilité au sein de ce service (deux départs en neuf mois).

Toutefois, le SI de l'ENC se caractérise actuellement par son morcellement entre les services utilisateurs, certains étant isolés, tels la bibliothèque, ou quasiment en autarcie, tels le laboratoire de recherche. Cette situation ne permet pas au Cri de jouer correctement son rôle. Le partage des responsabilités, notamment en matière de financement et de sécurité, n'est pas fixé et les projets lancés ne sont pas tous maîtrisés.

En vue de réussir le déménagement vers le site Richelieu et d'utiliser celui-ci comme un levier d'amélioration, l'ENC a commandé un état des lieux du SI, réalisé en externe, remis en avril 2013. De plus, l'ENC, qui paradoxalement ne disposait pas de plan d'archivage pour sa propre documentation, a heureusement engagé un plan d'action orienté d'abord vers l'archivage numérique.

L'ENC envisage à présent un plan en trois étapes s'étendant sur 2013-2015. La décision de confier le budget informatique de l'établissement au Cri dès l'année 2013 est un bon signal en faveur de cette mise en cohérence.

La fonction SI s'appuie sur un nombre très réduit d'agents.

2 • Un pilotage encore embryonnaire

La mise en place progressive d'un système d'information complet et interopérable est le fondement d'un pilotage de bonne qualité qui garantisse que les efforts en matière de structuration des processus et des services n'aient pas été engagés en vain. C'est pourquoi le comité insiste sur le caractère prioritaire du projet engagé, évoqué plus haut, qui demande à être formalisé dans un schéma directeur du système d'information, piloté par le comité de direction. La désignation d'une équipe projet et des acteurs métiers pour la première phase (refonte du site internet) constitue un modèle à étendre à l'ensemble du projet, ainsi qu'aux autres projets importants, comme par exemple le déploiement du progiciel « Cocktail »¹².

II – La politique en matière d'emploi, de masse salariale et de gestion des ressources humaines : volontarisme, progrès, mais pilotage à améliorer

1 • La mise en œuvre d'une politique d'emplois volontariste

L'école met en œuvre depuis deux ans une politique d'emplois visant à répondre aux préconisations de l'inspection générale de l'administration et de l'éducation nationale et de la recherche (IGAENR)¹³ et aux nécessités de professionnalisation du pilotage et de la gestion. Dans ce but, en 2011, un poste de maître de conférences a été transformé en poste d'ingénieur de recherche. En 2012, le ministère a soutenu cette politique par la création de postes (par exemple un conseiller d'administration scolaire et universitaire - Casu - avec un profil financier).

¹² Cocktail est un consortium regroupant différentes universités et établissements d'enseignement supérieur, et, par extension, le nom du progiciel développé en commun.

¹³ L'IGAENR a réalisé un « audit sur la situation de l'École nationale des chartes au regard de la loi relative aux libertés et responsabilités des universités », dont le rapport a été édité en novembre 2012.

L'école a connu un fort taux de rotation durant ces dernières années (service financier, service informatique, relations internationales), ce qui lui a permis de procéder à des recrutements ciblés. Toutefois, l'organisation s'en trouve momentanément fragilisée, d'autant plus que la taille modeste de l'ENC impose des profils polyvalents. L'objectif doit être maintenant de favoriser la stabilité des personnels en utilisant les leviers disponibles (formation, promotion, rémunération, management).

2 • Une structuration en progrès

Tenant compte des diverses évaluations, l'ENC progresse dans la gestion des ressources humaines.

L'ENC ne rencontre pas de problème dans le suivi de ses emplois. Pour le suivi de la masse salariale, les outils nécessaires ont été mis en œuvre (fichiers « KA », tableaux mensuels) et la structuration du SI « ressources humaines » est en bonne voie : paie intégrale sous Winpaie depuis le 01/01/2013, déploiement achevé du progiciel Cocktail prévu pour le 01/01/2014, qui permettra un lien automatique avec le SI financier.

Le renforcement de la direction des ressources humaines sera achevé prochainement. L'arrivée d'un directeur des ressources humaines à temps plein est prévue pour septembre 2013 et l'agent chargé de la fonction paie devrait être transféré prochainement à la direction des ressources humaines. La gestion intégrée pourra ainsi se mettre en place dans le cadre d'une polyvalence des agents de cette direction.

Certains outils de gestion sont désormais en place : organigramme, plan de formation, droit individuel à la formation (Dif), compte épargne-temps (CET), entretiens professionnels (depuis 2011), fiches de poste (ces dernières nécessitant une formalisation et une gestion améliorées).

La politique concernant le personnel contractuel fait l'objet d'un suivi et d'un avis du CT, mais reste inaboutie. Entre les composantes, les conditions de carrière divergent et pour certaines d'entre elles ne sont pas soutenables financièrement à terme. Il devient nécessaire de mettre en place une politique d'établissement visant à harmoniser les différents régimes.

3 • Un pilotage qui peut encore s'améliorer

Les progrès réalisés en matière de pilotage et de gestion des ressources humaines sont incontestables, mais le besoin d'un partage renforcé des objectifs avec les agents et les conseils apparaît clairement. Ainsi, le redéploiement d'emplois d'enseignants vers des fonctions administratives, largement justifiable, ne suscite pas le consensus au sein de la communauté des agents, toutes catégories confondues. Une formalisation des objectifs et des modalités de cette politique au sein d'un document prévisionnel pluriannuel, à discuter dans les conseils, devrait être envisagée. Le rôle du CT est à renforcer. Celui-ci doit être consulté préalablement à toute décision importante relative à la gestion des ressources humaines. La méconnaissance de cette règle entache d'illégalité les décisions correspondantes du CA ou du directeur, comme par exemples les transformations de postes ou les réorganisations de services.

III – L'organisation et le pilotage de la politique budgétaire et financière au service de la stratégie de l'établissement

1 • Une situation financière saine malgré un pilotage budgétaire toujours problématique

La situation financière de l'ENC est confirmée comme saine après le vote du compte financier 2012, à l'occasion duquel ont été opérées des rectifications comptables importantes. Le fonds de roulement net global de l'ENC est de 1 678 000 €, soit 283 jours de dépenses de fonctionnement, masse salariale hors statutaire comprise. Selon l'agence comptable, les rectifications restantes à venir ne devraient pas avoir d'impact significatif sur la situation financière.

Depuis l'exercice 2012, un seul budget regroupant les trois composantes est présenté au CA, conformément aux remarques de l'AERES et de l'IGAENR et aux exigences de la réglementation, s'agissant d'un établissement unique.

Quoiqu'unique, le budget reste fondamentalement une juxtaposition de trois sous-budgets : le ministère ne verse pas de dotation globale, chaque composante a ses recettes fléchées ou propres et les dépenses sont presque totalement déterminées par la politique de chacune. La procédure budgétaire fondée sur une agrégation des besoins et des prévisions traduit, là encore, la logique d'autonomie forte de chacune des composantes. L'un des enjeux des prochaines années sera précisément de concilier cette autonomie avec la généralisation de procédures financières rigoureuses.

Bien que ne mettant pas en danger la situation financière, la prévision budgétaire reste problématique, ainsi que l'avait d'ailleurs relevé l'IGAENR. Elle témoigne jusqu'à présent d'une louable prudence de l'ordonnateur. Toutefois, il serait de bonne politique de proposer un budget conforme aux règles comptables désormais appliquées et en excédent, comme cela semble être le cas à partir de 2013. Il serait opportun aussi que la préparation de ce budget fasse l'objet d'une concertation approfondie avec les différents services et composantes et que, avant son lancement, elle donne lieu, au sein du conseil d'administration, à un débat d'orientation sur les priorités stratégiques et leur traduction budgétaire.

2 ● Une gestion financière qui se professionnalise graduellement

Les compétences et les effectifs consacrés à la gestion financière sont suffisants. L'arrivée d'un nouveau responsable du service financier en septembre dernier est l'occasion d'accélérer la professionnalisation de l'organisation.

Ce travail est nécessaire notamment au CTHS dont le bilan ne fait pas mention de la réserve constituée. Un audit de l'agent comptable concernant la fonction financière, demandé conjointement par le CTHS et la direction, a permis l'élaboration de préconisations. Les améliorations prévues porteront tout d'abord sur l'application des règles de la commande publique, puis sur divers éléments (taxe sur la valeur ajoutée, contrats avec les sociétés de diffusion, organisation du colloque annuel qui doit faire l'objet d'un marché de service).

L'application des règles de marchés publics, quasiment inexistante lors de la précédente évaluation, est engagée et devrait progresser fortement dès 2013.

L'outil de gestion financière et comptable actuellement utilisé, Adix-V5, pose aux services des problèmes d'accès pour la commande et le suivi budgétaire, ce qui oblige le service financier à diffuser périodiquement des états budgétaires. Une évolution et une stabilisation sont en vue avec le déploiement de Jefyco (gestion et comptabilité) dans le cadre du progiciel Cocktail au 01/01/2014.

3 ● Un contexte incertain qui rend indispensable un effort de projection

La principale inconnue financière des prochaines années porte sur le coût des déménagements et sur le coût de fonctionnement des futures implantations (voir paragraphe IV-3). Aucun d'entre eux n'est financé de manière pérenne, le fonds de roulement ne pouvant servir à couvrir les dépenses de fonctionnement.

Seuls les coûts de fonctionnement du 65 rue de Richelieu ont été estimés, à hauteur de 330 000 € TTC par an. Ces coûts sont à rapprocher des 130 000 € TTC environ pour les sites actuels (Sorbonne, palais de Rohan).

Le coût des aménagements est estimé par l'école à hauteur de 600 000 € pour le 65 rue de Richelieu, et de 400 000 € pour le 58 rue de Richelieu (bibliothèque).

Un problème analogue se posera avec l'implantation sur le campus Condorcet en 2018. Les nouvelles dépenses de fonctionnement s'ajouteront aux dépenses existantes.

Jusqu'à présent, le ministère assure au cas par cas le financement des études ou des compléments de travaux. Les échéances rendent urgentes une clarification des besoins et une concertation avec les maîtres d'ouvrage et les financeurs. Pour le déménagement sur le campus Condorcet en 2018, aucun coût n'est connu, ni aucun financement.

Une seconde inconnue porte sur l'évolution des promotions d'élèves archivistes-paléographes. Le chiffre de 22 élèves fonctionnaires par an durant le prochain contrat aurait été évoqué par le ministère. Ce chiffre engage non seulement le budget de l'école, mais également toute son organisation pédagogique, et par ricochet, ses autres activités.

Une incertitude nouvelle est liée au déficit structurel du CTHS, du fait de la baisse des recettes de ventes de livres, en relation avec le développement de la diffusion numérique.

Ces incertitudes renforcent la nécessité d'une projection financière pluriannuelle structurée, prenant en compte toutes ces questions, qui permettrait un dialogue contractuel informé avec les tutelles.

IV – La politique immobilière : gestion, maintenance et développement de l'ensemble du patrimoine

L'ENC professionnalise sa maintenance immobilière avec le recrutement d'un ingénieur. Toutefois, la politique repose essentiellement sur le déménagement dans les futurs locaux présentant des conditions matérielles d'accueil conformes aux standards actuels et permettant des partenariats en cohérence avec la politique générale de l'école.

1 ● Une situation actuelle intenable

Le prestige et le caractère hautement symbolique de l'implantation de l'école au sein de la Sorbonne ne sauraient compenser l'exiguïté et l'inadaptation des locaux, ni leur vétusté et leur dangerosité structurelles, signalée dans de multiples rapports.

2 ● Un premier niveau de réponse : la création d'un service chargé de l'immobilier et de la prévention des risques

La direction a pris l'heureuse initiative de dégager un poste pour la création au 1^{er} septembre 2012 d'un service « patrimoine et logistique » chargé de l'immobilier, de la prévention des risques et de la logistique. Composé d'un unique ingénieur d'études, ce service permet enfin un suivi réel et professionnel à plein temps de sujets qui auparavant étaient partagés entre le directeur des études, la responsable des affaires générales et la directrice de la bibliothèque. Il permet également de proposer un interlocuteur techniquement compétent aux partenaires des opérations : maître d'ouvrage ou maître d'ouvrage délégué, financeurs, autres bénéficiaires.

3 ● Un second niveau de réponse : de nouvelles implantations emblématiques

L'ENC a prévu, au terme d'un processus engagé dans les années 1990, de déménager pour s'installer à proximité d'institutions emblématiques, proches de l'école par leur domaine d'activité, l'Institut national d'histoire de l'art (INHA) et la Bibliothèque nationale de France (BNF). Cette installation est prévue :

- pour la bibliothèque de l'ENC, au 58 rue de Richelieu, dans le quadrilatère Richelieu, site historique de la BNF, qui accueillera également la bibliothèque de l'INHA. La date de livraison actuellement prévue est mai 2015 ;
- pour l'école elle-même, administration et enseignement, au 65 rue de Richelieu, à proximité immédiate du quadrilatère. La date actuellement prévue est le 2^e trimestre 2014.

L'activité de recherche, les doctorants, le CTHS, dès la première phase de déménagement (2018), et l'Urfist, dans la seconde, ont vocation à rejoindre le campus Condorcet à Aubervilliers (Seine-Saint-Denis). L'ingénierie de ce projet est complexe, prévoyant des opérations en partenariat public-privé et des projets en loi MOP¹⁴. La 1^{ère} tranche doit faire l'objet d'un protocole financier à la fin de l'année 2013 entre les différents financeurs : État, région, ville de Paris.

4 ● L'école doit soutenir clairement ces projets pour en tirer le meilleur parti

Le projet de déménagement vers le site Richelieu suscite des réticences manifestes de la part de la direction, et la communauté de l'ENC ne s'y reconnaît pas encore.

Il est indéniable que ce projet, d'une part, représente un véritable bouleversement identitaire, lié à l'abandon de locaux emblématiques, et, d'autre part, ne présente pas la visibilité souhaitable quant aux modalités nouvelles de fonctionnement qu'il induira (voir plus haut). En dépit de ses limites ou inadéquations par rapport aux besoins de l'école, le comité estime que ce projet est cohérent et opportun, et que ses aspects positifs dominent largement, notamment du fait de la forte augmentation des surfaces disponibles. C'est pourquoi, il recommande que l'ENC le soutienne clairement et s'investisse davantage pour en tirer le meilleur parti.

Cela passe d'abord par une clarification des objectifs stratégiques de l'école en matière immobilière : l'éventualité, évoquée pendant la visite, de conserver les locaux de prestige en Sorbonne ou d'occuper une partie de l'hôtel de Rohan donne l'impression d'une dispersion des objectifs.

Cette situation appelle d'abord une meilleure explication en interne, incluant une consultation régulière des conseils, y compris du CT. Cette démarche devrait permettre de dégager une utilisation optimale et consensuelle des futurs locaux. Elle permettrait également de faire ressortir les besoins éventuellement non résolus, en vue de définir et de porter de manière plus structurée la vision de l'établissement, comportant, le cas échéant, une implantation complémentaire.

¹⁴ Loi n° 85-704 du 12 juillet 1985 relative à la maîtrise d'ouvrage publique et à ses rapports avec la maîtrise d'œuvre privée. Elle met en place, pour les marchés publics, la relation entre maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre.

Pour parvenir à ce résultat, un renforcement du pilotage de ce projet par l'équipe de direction, assumant le rôle nécessaire de comité de pilotage, s'impose. Approfondissant les formes actuelles d'implication de l'école (présence d'un personnel Biats, recruté à cet effet, aux réunions de projet ou de chantier, présence de la direction à certaines d'entre elles), tous les acteurs de l'école doivent être partie prenante de la ligne d'action choisie par l'établissement. S'il est pleinement légitime que l'École des chartes fasse valoir ses besoins et défende ses intérêts, elle doit s'insérer dans le jeu : déterminer ses besoins avec précision, les formuler en un langage partagé avec des interlocuteurs d'horizons différents, et cela pour instaurer un dialogue de qualité, au double plan politique et technique, avec l'opérateur du patrimoine et des projets immobiliers de la culture (Oppic), l'INHA et le ministère.

L'implantation rue de Richelieu ne résoudra pas tous les problèmes d'espace, mais elle représente, à tous points de vue, une opportunité de progrès considérable par rapport à la situation actuelle, et des réticences prolongées pourraient aller gravement à l'encontre des intérêts de l'institution.

V – Le management de la qualité

Ainsi qu'il en a été question à plusieurs reprises précédemment, l'ENC ne dispose pas d'outils structurés d'aide au pilotage. Le management de la qualité, fondé sur un référentiel qualité, associant les différentes composantes et services, piloté au plus haut niveau et s'appuyant sur un système d'information cohérent ne fait pas exception à la règle.

Certains cadres administratifs sont volontaires pour une démarche de ce type, qui peut être un levier de changement.

Conclusion et recommandations



Une identité collective forte à mettre au service d'un projet partagé

Fondée en 1821, l'École nationale des chartes, qui a un statut de grand établissement sous la tutelle du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, est régie par le décret statutaire du 8 octobre 1987 modifié le 30 décembre 2005. Elle compte, en 2012, 16 enseignants-chercheurs ; une équipe d'accueil, le centre Jean Mabillon ; 36 personnels Biatss ; et 160 élèves et étudiants dont la majorité prépare le diplôme d'archiviste-paléographe.

La situation actuelle de l'école appelle finalement des appréciations nuancées, sinon contrastées. En elle-même, l'institution peut se lire aujourd'hui comme un paradoxe réussi. Par la conjugaison d'une expertise maintenue sur des cultures anciennes et d'un engagement sur le très contemporain avec l'introduction des méthodes les plus modernes. Par la préservation d'une identité, institutionnelle et scientifique, en un temps où la visibilité se recherche souvent par la taille, notamment à l'international. Par son effort de modernisation gestionnaire, encore inabouti mais sur la bonne voie, alors même que la dimension des locaux, 1 600 m², limite ses moyens administratifs. Par la qualité des formations dispensées et leur ouverture réussie à de nouveaux publics dans des conditions matérielles délicates. Par une recherche et des publications qui parviennent toujours à faire entendre une « voix » originale. L'énumération des contrastes pourrait être prolongée. L'essentiel est de souligner combien ces maintiens et ces avancées doivent à l'engagement de tous ceux qui travaillent à l'ENC, élèves et étudiants compris. Plus que dans ses murs, plus même que dans ses livres ou ses publications, l'identité et la force de l'École des chartes résident dans la chaîne des générations qui s'y sont succédé. Le comité de visite n'a pu manquer d'être sensible à l'attachement institutionnel et au dévouement discret de chaque interlocuteur envers « sa maison ».

Les enjeux majeurs soulignés au début de ce rapport soulèvent encore des incertitudes dans le cas du PRES, des difficultés conjoncturelles pour le déménagement, mais ils sont surtout porteurs d'évolutions positives.

En dépit de l'engagement du personnel, en dépit des perspectives d'avenir, plusieurs problèmes sérieux se sont fait jour. Ils concernent des domaines très divers : relations avec les composantes rattachées, relations extérieures, notamment avec les écoles d'application, cursus des étudiants, déménagement, au-delà des seuls aspects logistiques et financiers, ressources financières et humaines. La liste n'est pas limitative et la direction actuelle n'a aucune part dans l'origine de ces difficultés, dont elle a pour partie hérité. Elle ne les masque pas et s'emploie même à trouver des solutions. Néanmoins, un double problème de gouvernance doit être formulé à nouveau : l'insuffisance de la réflexion collective pour élaborer et partager les objectifs, y compris dans un cadre institutionnel, un manque de clarté pouvant aller dans certains cas jusqu'à donner le sentiment de doute sur les objectifs poursuivis. La première pratique touche notamment la réforme du parcours étudiant et la seconde pèse sur la préparation de l'installation rue Richelieu.

La dimension « à taille humaine » et le sentiment d'appartenance sont deux caractéristiques fortes de l'ENC. Le pire des paradoxes serait que ces atouts se transforment en handicaps, internes et externes, au moment d'échéances majeures. Dans une conjoncture délicate, l'avenir de l'ENC sera d'autant plus réussi, dans tous les domaines, qu'elle saura se réunir, assumer contraintes et opportunités, et dire clairement où elle veut aller.

I – Les points forts

- Une forte reconnaissance, nationale et internationale.
- Une expertise traditionnelle qui a su se maintenir et se renouveler en intégrant les technologies de l'informatique et du numérique.
- Des ressources documentaires importantes et, dans certains cas, rares sinon uniques.
- Un sentiment d'appartenance institutionnelle qui traverse les générations.
- Des progrès importants dans la mise en place d'outils de pilotage et de modalités de gestion plus conformes aux normes comptables.
- Une diversification des parcours qui a perpétué la qualité de la formation.
- De très bonnes perspectives de débouchés pour les élèves comme pour les étudiants.
- Une intégration positive dans le PRES Hesam.
- Une perspective d'installation prochaine sur un site prestigieux qui améliorera les conditions de fonctionnement et pourra susciter de nouvelles synergies.

II – Les points faibles

- Des locaux actuellement insuffisants, dispersés et potentiellement à risques ; des problèmes de coût du déménagement et de fonctionnement, non anticipés financièrement.
- Une taille d'établissement qui rend difficile l'introduction des moyens de pilotage et de gestion nécessaires.
- Un manque important de clarté dans la définition de certains objectifs et un déficit de concertation régulière dans l'élaboration des projets.
- Une absence de stratégie globale en matière de relations internationales et en matière de recherche.
- Deux composantes dont l'intégration à l'ENC continue de poser certaines difficultés : une faiblesse des synergies avec l'ENC *stricto sensu*, et, en particulier pour le CTHS, des problèmes de gestion encore à résoudre.
- Des relations progressivement distendues avec les écoles d'application.
- Un problème sérieux d'organisation des études, qui n'apparaît pas résolu de manière satisfaisante par le projet présenté par la direction.
- Une déficience d'organisation du système d'information et une insuffisance de moyens informatiques.

III – Les recommandations

- Introduire davantage de concertation dans l'école et de clarté dans les objectifs.
- Faire des conseils un lieu de réflexion et de décision stratégiques.
- Développer la communication interne.
- Assurer un pilotage plus structuré du projet d'installation rue Richelieu, préparer l'ensemble des services de l'ENC à assumer le déménagement et construire une prévision pluriannuelle incluant les coûts de fonctionnement.
- Engager un dialogue fort avec l'INP et l'Enssib, qui pourrait revêtir des aspects structurels sous l'autorité des ministères de tutelle.
- Achever impérativement l'intégration gestionnaire et comptable des composantes rattachées, dans le respect de leurs autonomies institutionnelles respectives.
- Explorer le potentiel de mutualisation des services et des fonctions, notamment au sein du PRES Hesam.
- Maintenir les ressources humaines dans le domaine des TIC, qui sont un point de développement fort de l'établissement.
- Construire un système d'information qui englobe la formation, la recherche et l'administration envisageant les potentialités de mutualisation.
- Reprendre la réflexion sur la réforme des études, dans un esprit de large concertation.
- Construire une stratégie cohérente et forte en matière de relations internationales.
- Initier une stratégie de valorisation des compétences et des expertises en direction du monde de l'entreprise.

Liste des sigles



A

Ademec Association des diplômés et étudiants master de l'École des chartes
AERES Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur

B

Biatss (Personnel) bibliothécaire, ingénieur, administratif, technique et de service et de santé
Bibliissima *Bibliotheca bibliothecarum novissima*
BNF Bibliothèque nationale de France

C

CA Conseil d'administration
Cap Création, Arts et Patrimoine
Casu Conseiller d'administration scolaire et universitaire
CET Compte épargne-temps
CEVE Conseil de l'enseignement et de la vie étudiante
Cevu Conseil des études et de la vie universitaire
Cnam Conservatoire national des arts et métiers
CHSCT Comité d'hygiène et de sécurité et des conditions de travail
CNRS Centre national de la recherche scientifique
Crepuq Conférence des recteurs et des principaux des universités du Québec
Cri Centre de ressources informatiques
CS Conseil scientifique
CT Comité technique
CTHS Comité des travaux historiques et scientifiques
CV *Curriculum vitae*

D

Dariah *Digital Research Infrastructure for the Arts and Humanities*

E

EA Équipe d'accueil
EBSI École de bibliothéconomie et des sciences de l'information
ED École doctorale
EHESS École des hautes études en sciences sociales
ENC École nationale des chartes
ENS École normale supérieure
ENSB École nationale supérieure de bibliothécaires
Enssib École nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques
EPHE École pratique des hautes études
EPSCP Etablissement public de l'État à caractère scientifique, culturel et professionnel
Equipex Équipement d'excellence
Erasmus *European action scheme for the mobility of university students* (programme européen)
ETP Équivalent temps plein

F

Fidem Fédération internationale des instituts d'études médiévales
FSDIE Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes

H

Hesam Hautes études Sorbonne arts et métiers
Hastec Histoire et anthropologie des savoirs, des techniques et des croyances

I	
IGAENR	Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche
IGB	Inspection générale des bibliothèques
INHA	Institut nationale d'histoire de l'art
INP	Institut national du patrimoine
L	
Labex	Laboratoire d'excellence
LMD	Licence-master-doctorat
LRU	Loi relative aux libertés et responsabilités des universités
M	
MESR	Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche
MOP	Maîtrise d'ouvrage publique
O	
Oppic	Opérateur du patrimoine et des projets immobiliers de la culture
P	
Patrima	Patrimoines matériels
PRES	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur
R	
RCE	Responsabilités et compétences élargies
RFID	<i>Radio Frequency Identification</i>
RI	Relation internationales
S	
SHS	Sciences humaines et sociales
SI	Système d'information
SIGB	Système intégré de gestion de bibliothèque
Sudoc	Système universitaire de documentation
T	
TEI	<i>Text encoding initiative</i>
TIC	Technologies de l'information et de la communication
TTC	Toutes taxes comprises
U	
Urfist	Unité régionale de formation à l'information scientifique et technique
W	
Wifi	<i>Wireless Fidelity</i>

Observations du directeur



École
nationale
des
chartes

RÉPONSE DU DIRECTEUR DE L'ÉCOLE NATIONALE DES CHARTES AU RAPPORT DE L'AERES

Par son rapport, la mission de l'AERES entend saluer en premier l'effort considérable entrepris depuis deux ans par la direction de l'École pour rationaliser la gouvernance de l'établissement en vue d'en optimiser les résultats tout en économisant les moyens. C'est ainsi qu'en application des prescriptions réglementaires sur les instituts, le Comité des Travaux Historiques et Scientifiques (CTHS) a été intégré dans le cadre d'un budget unifié et qu'il bénéficie désormais de la compétence administrative des services centraux de l'École. Il en va de même de l'Unité Régionale de Formation à l'Information Scientifique et Technique (URFIST).

Elle a entendu noter aussi que, depuis l'enquête de l'IGAENR, le dépôt de son rapport et le compte rendu qui en a été fait devant les conseils réunis de l'établissement, l'objectif de modernisation des structures administratives de l'établissement s'est poursuivi : recrutement de véritables professionnels de l'administration, clarification des responsabilités par un organigramme explicite, mise en place des structures de concertation, formalisation générale des procédures avec le lancement du chantier rédactionnel du règlement intérieur (d'autant plus nécessaire que l'établissement n'en a jamais eu), transformation de l'équipe de recherche en centre de responsabilité ou adoption du règlement des études – on y reviendra. Dans ce contexte, la gestion des finances, du personnel et des moyens matériels va s'en trouver valablement facilitée et l'École est reconnaissante au ministère de l'enseignement supérieur de lui avoir fourni les indispensables ressources pour conduire à bien des missions dont l'urgence avait été signalée par l'IGAENR.

Un avenir budgétaire incertain compromet la modernisation de l'École

L'urgence actuelle, l'AERES l'a entrevu, tient à la définition d'un équilibre budgétaire pour les années à venir. Comment financer le déménagement et l'aménagement mobilier des deux bâtiments que l'École occupera sur le site Richelieu à partir de 2014, puis 2015 ? Comment assurer les dépenses de fonctionnement de l'établissement, dès lors qu'il a été calculé qu'en 2016 ces dépenses seront passées de 130 000 à 800 000 euros ?

Certaines de ces dépenses de premier équipement avaient été initialement inscrites dans l'enveloppe d'investissement du projet Richelieu, mais les crédits ont été reportés sur d'autres opérations, urgentes mais imprévues. Quant au coût de fonctionnement, il n'avait jamais été calculé. La réaffectation d'un emploi administratif initialement prévu au sein de l'École pour suivre le chantier mais qui avait été affecté il y a quelques années à des activités de recherche scientifique a permis d'établir avec pertinence les calculs susdits et de suivre désormais au quotidien, en tant que maître d'ouvrage, les activités du maître d'ouvrage délégué et des architectes.

À ces dépenses futures de fonctionnement, devront s'ajouter celles qui concernent les établissements auxquels l'École est attachée. Si, pour le moment, la participation au PRES HESAM n'est pas onéreuse, la question n'en est pas moins évoquée. Quant à la contribution au fonctionnement du Campus Condorcet, il a été estimé sommairement qu'elle devrait tripler en 2014.

À quoi il faudra ajouter, à partir de l'installation en 2018 (environ) du CTHS, de l'équipe d'accueil et des activités doctorales, un fort surcoût dû à la maintenance de l'immobilier.

Dans ces conditions, et l'AERES n'aura pas manqué de le souligner, il est difficile d'imaginer ce que pourra être la politique scientifique de l'École à partir de 2014. Si, à défaut de moyens nouveaux suffisants fournis par le ministère, les dépenses susdites doivent être inscrites au budget de l'École, il faudrait rogner, voire supprimer, les éventuelles ressources affectées à la recherche et à la bibliothèque car les réserves seront vite asséchées. De même faudra-t-il peut-être remettre à plus tard la réforme des études en prévision du diplôme d'archiviste paléographe telle qu'elle a été approuvée par les conseils lors de l'examen du projet de contrat quinquennal 2014-2018. Cette réforme, en effet, prévoit une augmentation substantielle de la durée des stages et induit des dépenses nouvelles en frais de séjour et de déplacement. Dans l'état d'incertitude budgétaire des années à venir, il est illusoire, l'AERES l'aura observé, de réfléchir plus avant sur le contenu précis et le calendrier d'une réforme dont l'urgence, à défaut d'être appréciée par la totalité des élèves, a été reconnue par un audit extérieur.

Vers une utilisation optimale des ressources actuelles

L'IGAENR puis l'AERES ont proposé, chacune à leur façon, la mutualisation des ressources dans le cadre du Pres HESAM et de Campus Condorcet. Mme Bastid-Bruguière, membre du conseil scientifique, avait caractérisé cette intention comme une « mutualisation de la pauvreté ». Il est difficile d'imaginer que l'indigence de l'École pourra être compensée par un accès hypothétique aux richesses présumées de ses partenaires.

En attendant, l'École s'efforce d'**optimiser l'efficacité des moyens** dont elle dispose. En particulier, en matière de recrutement de **personnel**. Ce qui a été dit plus haut pour la gestion administrative caractérise aussi l'informatique. Un centre des ressources informatiques a été constitué, composé dorénavant de véritables professionnels de la question. Plusieurs audits ont été lancés ; ils ont permis la rédaction d'un programme prévisionnel en trois tranches annuelles qui accompagnera le déménagement vers les nouveaux sites. Ainsi seront couverts de façon efficace et coordonnée à la fois la recherche, l'enseignement et l'administration de l'École. Pour ce qui est du « chiffres d'affaires » de la formation continue, dont on vient de confirmer qu'il avait été artificiellement surestimé par la précédente responsable, des offres nouvelles, actuellement en cours d'étude, vont permettre de l'améliorer.

Dans le domaine de la **formation continue** et pour l'encadrement des **masters**, diverses mutations de personnel ont facilité le recrutement de nouveaux agents dont la compétence, l'efficacité et l'aptitude au travail en équipe vont faciliter une amélioration des résultats : en l'occurrence, une réorganisation de la maquette du master, souhaitée par l'évaluation de l'AERES, et un renforcement de l'offre en formation continue en conformité avec les opportunités de la demande.

En matière d'**emplois budgétaires de personnel et de recherche**, l'affectation récente d'un demi poste d'ATER va permettre d'utiliser pleinement un emploi de directeur d'études. Le conseil scientifique de l'École a validé à l'unanimité le projet de la direction de mettre au concours dans le courant de l'année 2014 une chaire d'archéologie.

Pour ce qui concerne le **concours d'entrée**, la pénurie du nombre d'emplois d'élèves fonctionnaires stagiaires ouvert au budget a donné l'opportunité de trouver une solution aux problèmes posés par les candidats admis à la fois à l'École des chartes et à l'École de la rue d'Ulm. Cette conséquence très positive de l'entrée de l'École dans la Banque d'épreuves littéraires conduisait jusqu'à présent les lauréats bi-admis à devoir choisir entre l'un ou l'autre de ces établissements. Désormais et selon une procédure mise au point par les deux écoles et admise par le ministère, il sera possible d'être affecté dans l'un des deux établissements comme élève fonctionnaire stagiaire, d'obtenir une autorisation de cumul d'activités pour études dans l'autre. Cette année, le lauréat ayant choisi à titre principal la rue d'Ulm, il a été possible à l'École des

chartes de pourvoir l'emploi vacant par appel à la liste complémentaire.

Quant à la **réforme de la scolarité** du diplôme d'archiviste paléographe dont les grandes lignes ont été approuvées à l'unanimité par les deux conseils lors de la présentation du projet de contrat quinquennal, elle devrait permettre, si la réalisation en devient effective, de répondre à une difficulté pédagogique majeure, relevée par tous les diagnostics – dont celui de l'AERES –, à savoir la très grande difficulté pour les élèves d'achever une thèse exigeante tout en préparant des concours de plus en plus difficiles. Cette réforme vise en outre à optimiser les 45 mois de scolarité des élèves fonctionnaires stagiaires, lesquels, depuis un certain nombre d'années, ont été limités pour des raisons purement conjoncturelles à 36 mois. Elle s'inscrit dans la continuité des efforts entrepris depuis deux ans pour formaliser le régime des études : d'ores et déjà, le conseil scientifique a approuvé à l'unanimité l'arrêté fixant les études, le règlement des études et le programme annuel des enseignements, ce qui n'avait jamais été fait jusqu'à présent.

La **stratégie internationale** de l'École des chartes est en pleine reconstruction. Le recrutement récent de la chargée des relations internationales puis son absence pendant 6 mois en raison d'un congé maternité expliquent en partie le fait que cette construction n'ait que partiellement commencé en 2013. La direction souhaite désormais engager une enquête auprès de son corps professoral afin de dresser une cartographie des principaux partenaires institutionnels étrangers parmi des pays ciblés (Italie, Allemagne, Grande Bretagne et États-Unis) et un bilan des relations des professeurs avec ces institutions. Une fois ce bilan effectué, l'établissement engagera une discussion au sein de ses conseils afin de fixer les axes géographiques de développement international de l'École aussi bien en termes de formation que de recherche.

En matière d'**études doctorales**, il a été récemment reconnu par le conseil scientifique que les alliances avec les écoles doctorales de Paris I et de Paris IV ne couvraient pas la totalité des champs disciplinaires de l'École, que, de ce fait, certains professeurs risquaient d'être durablement écartés des activités doctorales et qu'au total, l'offre doctorale de l'École était en deçà de ce qu'elle pouvait faire. Sur la base de ces constats, une solution va être cherchée par la direction de l'École, en rapport avec l'un des établissements du Pres Hésam, dans le cadre de la prochaine campagne d'accréditation des écoles doctorales.

Dans le domaine de la **recherche**, la refondation de l'équipe d'accueil a permis, en lui donnant un nom – centre Jean-Mabillon –, d'en garantir une meilleure visibilité et, en la constituant en centre de responsabilités de lui donner les moyens d'une action autonome. Il lui restera à se porter suffisamment vers l'extérieur pour y trouver des financements complémentaires.

Tant en matière de formation que de recherche, la direction entend favoriser une meilleure association de l'URFIST et du CTHS aux activités de l'École.

Les prochains chantiers

L'AERES a souligné à juste titre la question des **relations avec les écoles d'application**. Orageuses il y a vingt ans avec l'INP, elles se sont totalement pacifiées ces dernières années compte tenu de différents facteurs : la participation des deux établissements au même PRES, la présidence du conseil scientifique de l'INP par le directeur de l'École, la nomination arrêtée par la ministre de l'Enseignement supérieur du directeur de l'INP au conseil d'administration de l'École. Plusieurs chantiers de réflexion sont à ouvrir, concernant la politique d'ouverture d'emplois aux concours, la cohérence des stages et les installations immobilières.

Pour ce qui concerne l'ENSSIB, l'École a souligné dans son projet de contrat quinquennal l'intérêt d'un rapprochement entre les deux établissements. Dans cette fin, elle a proposé à la ministre que la directrice de l'ENSSIB soit nommée membre du conseil d'administration de l'École. La directrice de l'ENSSIB a fait état d'une proposition de sa part pour que le directeur de l'École soit nommé membre du conseil scientifique de l'ENSSIB, ce qui ne sera pas tout à fait symétrique. Ce rapprochement institutionnel facilitera néanmoins la nécessaire réflexion commune sur la politique d'emplois ouverts, l'enseignement et la politique de recherche.

S'agissant de la **bibliothèque de l'École**, il est rappelé fortement qu'avant d'être vouées à un rôle d'hospitalité du public savant, universitaire et étudiantin, les collections sont destinées en accès direct à ses élèves, à ses étudiants en masters et doctorat et à ses professeurs. Elles constituent un indispensable outil pédagogique et les lieux même de la bibliothèque servent à l'occasion d'espace d'enseignement. Ce sont sous ces considérations, sans préjudice de ses actions d'ouverture vers la communauté universitaire, que la politique de tri, d'acquisition et d'installation des séries dans les nouveaux espaces de la rue de Richelieu va devoir trouver des modalités aptes à permettre la poursuite des enseignements. Vu l'enjeu essentiel que représente l'avenir de la bibliothèque, la direction a décidé qu'une réflexion associant élèves, professeurs et personnel sera prochainement consacrée à ce dossier, dans le but d'examiner l'ensemble des questions de façon globale et dans la transparence. Les résultats en seront présentés au Conseil scientifique.

La mission de l'AERES a permis à l'École de réexpliquer, en consensus avec le conseil scientifique, et en attendant que le Conseil d'administration soit reconstitué par la Ministre, quelles seront ses prochaines actions pour les mois à venir. La direction lui en est fortement reconnaissante.

Fait, à Paris,
le 30 septembre 2013



Jean-Michel LENIAUD

Directeur de l'École nationale des chartes

Organisation de l'évaluation



L'évaluation de l'École nationale des chartes a eu lieu du 14 au 16 mai 2013. Le comité d'évaluation était présidé par **Gérard Chastagnaret**, professeur des universités émérite (Aix Marseille Université), ancien directeur de la Casa Velasquez à Madrid.

Ont participé à l'évaluation :

Cécile Armand, doctorante, élue au conseil scientifique, responsable communication extérieure du Bureau des élèves, ENS Lyon.

Hervé Combaz, directeur général des services, université Blaise Pascal, Clermont-Ferrand 2.

Louise Gagnon-Arguin, professeure associée à l'École de bibliothéconomie et des sciences de l'information de l'université de Montréal.

Jacques Lemaire, professeur, université libre de Bruxelles.

Alain Jacquesson, ancien directeur de la Bibliothèque de Genève, enseignant à la Haute école de gestion, Genève.

Geoffrey Williams, professeur des universités, ancien vice-président aux relations internationales, université de Bretagne Sud.

Yves Lecointe, délégué scientifique et Hélène Balmette, chargée de projet représentaient l'AERES.

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 l'AERES* à l'adresse URL https://ged.aeres-evaluation.fr/guest.php?sole=Y&app=AERES_DIFFCV