



**HAL**  
open science

## École pratique des hautes études - EPHE

Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

Rapport d'évaluation d'un établissement. École pratique des hautes études - EPHE. 2018. hceres-02026379

**HAL Id: hceres-02026379**

**<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026379>**

Submitted on 20 Feb 2019

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

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

# RAPPORT D'ÉVALUATION DE L'ÉCOLE PRATIQUE DES HAUTES ÉTUDES (EPHE)

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

Rapport publié le 26/09/2018

Pour le Hcéres<sup>1</sup> :

Michel Cosnard, Président

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

Xavier Lafon, Président du comité

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

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

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

## SOMMAIRE

Présentation de l'établissement .....	5
I. Le positionnement institutionnel et la stratégie de développement de l'établissement....	8
Des réformes statutaires à poursuivre .....	8
La stratégie de développement et de partenariats académiques : Un rôle moteur dans la politique de site conduite par PSL.....	9
La stratégie de développement et de partenariats socio-économiques : une démarche encore embryonnaire.....	10
II. La gouvernance et le pilotage de l'établissement.....	11
Une organisation de l'établissement en deux séries de composantes inégales et parfois très dispersées .....	11
La gouvernance au service de l'élaboration et de la conduite du projet stratégique : faire émerger davantage l'unité de l'établissement.....	11
Des progrès dans la réorganisation des services qui restent à confirmer.....	13
Les grandes fonctions du pilotage : RH, finances, immobilier.....	14
III. La recherche et la formation.....	16
Une politique de recherche difficile à définir .....	16
Une politique de formation entre tradition et innovation.....	18
Le lien entre recherche et formation : une école doctorale unique .....	21
La documentation : une réelle dynamique à conforter.....	22
IV. La réussite des étudiants.....	24
Une information insuffisante sur les divers parcours étudiants .....	24
Une vie étudiante quasiment inexistante et une participation très réduite des étudiants a la gouvernance.....	24
V. La valorisation et la culture scientifique.....	25
Une valorisation des résultats de la recherche encore en devenir .....	25
Un service de publications en gestation .....	26
VI. Les relations européennes et internationales .....	27
Des relations européennes et internationales dynamiques, reposant sur des réseaux collaboratifs solides mais dont la formalisation reste à consolider.....	27
Conclusion .....	30
Les points forts .....	31
Les points faibles.....	31
Les recommandations.....	31
ANNEXE - la Comue PSL dans l'écosystème francilien .....	32
Caractérisation du territoire .....	32
Structuration de la coordination territoriale Paris Sciences et Lettres (PSL).....	32
Liste des sigles.....	34
Observations du Président .....	38
Organisation de l'évaluation .....	42

## PRESENTATION DE L'ETABLISSEMENT

L'EPHE, fondée en 1868, est un établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP) constitué sous le statut juridique de grand établissement<sup>1</sup>, régi par le décret n° 2005-1444 du 24 novembre 2005 modifié (parution au JO le 5 mai 2016), où l'on pratique la recherche en sciences de la vie et de la terre (SVT), sciences historiques et philologiques (SHP), et sciences religieuses (SR). Son enseignement est dispensé au niveau master, doctorat et post-doctorat (HDR) ainsi que pour la préparation de son diplôme propre valant grade de master (Bac + 5). Les séminaires peuvent également être suivis par des auditeurs libres.

L'établissement se trouve également être un établissement en partie « hors-murs », certains de ses enseignants-chercheurs (EC) étant accueillis par d'autres établissements : la complexité des tutelles pour les UMR de rattachement de même que la diversité des unités et équipes de recherche des EC de l'EPHE, participe d'une dispersion importante des effectifs<sup>2</sup>. L'EPHE dispose certes de 6 605m<sup>2</sup> de locaux - dont elle assure les charges de propriétaire pour moins de 30 %<sup>3</sup> - mais elle n'est affectataire que de deux bâtiments (Dinard et Mooréa). Faute de locaux affectés en quantité suffisante, ses activités sont hébergées soit dans des locaux loués, soit dans différentes universités, instituts et centres de recherche. L'établissement déploie ainsi ses activités principalement à Paris mais aussi sur tout le territoire métropolitain et en Polynésie française.

À sa création, l'EPHE avait pour mission d'introduire dans le monde universitaire un mode original de formation fondé sur la fréquentation de séminaires et le travail en laboratoire. Elle comprenait alors quatre sections : mathématiques ; physique et chimie ; sciences naturelles et physiologie ; sciences historiques et philologiques (SHP). Une V<sup>e</sup> section de sciences religieuses (SR) y fut adjointe en 1886. La VI<sup>e</sup> section, dévolue aux sciences économiques et sociales (SES), créée en 1947, s'autonomisa en 1975 pour devenir l'École des hautes études en sciences sociales (EHESS). À la même époque, les sections de mathématiques et de physique-chimie furent dissoutes et les personnels rattachés aux universités et au Centre national de la recherche scientifique (CNRS).

En 2016-2017, l'établissement propose quatre diplômes de master, trois mentions de doctorat, trois diplômes d'établissement et trois diplômes postdoctoraux<sup>4</sup>. Pour la même année, l'EPHE compte 299 étudiants inscrits en master, 235 en diplôme d'établissement et 568 doctorants<sup>5</sup>.

L'école propose un diplôme d'établissement, dont la formation est accessible sans aucun diplôme sous réserve de l'accord d'un enseignant-chercheur de l'établissement. L'objectif est de former les étudiants à la recherche, la durée de préparation du diplôme varie entre deux et six ans selon le niveau d'entrée de l'étudiant. Il se décline en trois mentions : SVT ; SHP et SR.

La recherche à l'EPHE est répartie au sein de trois sections disciplinaires : SHP, SR et SVT. L'école doctorale de l'EPHE (ED 472) comprend également trois mentions : histoire, textes, documents (HTD), religions et systèmes de pensée (RSP), systèmes intégrés, environnement et biodiversité (SIEB). L'établissement est tutelle ou cotutelle de 20 unités mixtes de recherche (UMR), dont trois équipes d'accueil (EA), et porteur de deux LabEx<sup>6</sup> (voir ci-dessous note 45).

L'établissement dispose en 2016 de 215 personnels Biatss<sup>7</sup>, dont 93 titulaires et 122 contractuels, et 283 enseignants<sup>8</sup> (113 Directeurs d'études - DE - équivalents de professeurs des universités - PR, 73 MCF<sup>9</sup> et 6 enseignants du 2<sup>nd</sup> degré), dont 192 titulaires et 91 contractuels. Les personnels enseignants constituent la

<sup>1</sup> EPSCP régi par les dispositions du livre VII du code de l'éducation, qui peut déroger aux articles définissant les EPSCP.

<sup>2</sup> Localisation des EC (données fournies par l'établissement) : Angers (1), Bordeaux (8), Caen (4), Dijon (7), Dinard (3), Grenoble (1), Île-de-France hors Paris (85), Lyon (4), Montpellier (20), Moorea (4), Nancy (1), Nantes (1), Paris (123), Perpignan (4), Toulouse (2).

<sup>3</sup> Données de caractérisation transmises par l'établissement.

<sup>4</sup> Rapport d'autoévaluation de l'établissement (RAE), p. 31.

<sup>5</sup> Données chiffrées transmises par l'établissement.

<sup>6</sup> Laboratoires d'excellence.

<sup>7</sup> Bibliothèques, ingénieurs, administratifs, techniciens de service et de santé (personnel administratif).

<sup>8</sup> Décret n°89-710 du 28 septembre 1989 portant statut particulier du corps des directeurs d'études et du corps des maîtres de conférences de l'École pratique des hautes études, de l'École nationale des chartes et de l'École française d'Extrême-Orient.

<sup>9</sup> Maître de conférences.

majorité de l'effectif (57 %) quand les Biatss ne représentent que 43 %, ratio inférieur de sept points au niveau national (50 %) <sup>10</sup>. La masse salariale représente plus de 89 % hors crédits fléchés ou plus de 84 % avec crédits fléchés du budget total de l'établissement passé aux Responsabilités et compétences élargies (RCE) <sup>11</sup>. Le tableau de répartition géographique fourni par l'établissement indique pour sa part un total de 521 personnels, doctorants contractuels compris, dont 1/5<sup>e</sup> en province ou dans le Pacifique. Pour l'année 2016, le budget de l'établissement était de 36 M€. Par ailleurs, l'EPHE a été dotée de nouveaux statuts en mai 2015 et vient d'adopter en juin 2017 son règlement intérieur.

Au nombre des particularités remarquables figurent le taux d'enseignants chercheurs (EC) étrangers (environ 14 %) et la présence, à côté des DE et MCF titulaires, d'un nombre important, bien qu'en diminution sensible depuis 2013 <sup>12</sup>, de temps partiels, certains « cumulant » leur fonction à l'EPHE (d'où leur appellation DE cumulant ou DECU) avec un rattachement principal à un organisme de recherche ou à une université ou tout autre type d'établissement relevant de l'enseignement supérieur et, avec des chiffres moindres, d'EC étrangers « invités ».

L'EPHE est membre de la Comue Paris sciences et lettres (PSL) : une caractérisation de cette Comue et de l'espace francilien d'enseignement supérieur et de recherche est présentée en annexe de ce rapport. D'abord membre de la Comue « Hautes écoles Sorbonne Arts et métiers » (Hésam), l'EPHE a, en effet, choisi de rejoindre l'université « Paris sciences et lettres » (PSL) avec l'ambition d'en être membre à part entière. La décision de sortir d'Hésam a été prise le 18 septembre 2014 ; celle de rejoindre PSL date de décembre 2014. En janvier 2017, l'EPHE a validé un accord politique définissant les bases d'une nouvelle évolution des statuts de PSL. Une fois ces statuts promulgués, l'EPHE sera membre à part entière de PSL, après en avoir été membre associé depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2015 <sup>13</sup>.

L'inscription de l'établissement dans l'espace francilien se caractérise également par son engagement dans le projet « campus Condorcet » depuis ses origines : le projet de Condorcet consiste à créer au nord de Paris un grand campus universitaire de sciences humaines et sociales ; il n'implique aucune fusion des établissements membres. L'EPHE est l'un des onze membres fondateurs du campus Condorcet <sup>14</sup> et particulièrement investie dans le projet de bibliothèque de ce campus (« Ged » - Grand équipement documentaire), auquel il est prévu qu'elle apporte ses fonds (voir ci-dessous 3.4).

Le rapport d'auto-évaluation (RAE) de l'évaluation précédente, conduite par l'Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (Aéres), reposait sur une analyse Swot qui avait permis au comité de juger le rapport de « bonne qualité ». Le RAE 2017 paraît en retrait par rapport au précédent : globalement descriptif, il interroge sur la démarche qualité de l'EPHE dans son ensemble et le comité regrette en particulier l'absence d'une analyse Swot comparable à la précédente.

---

<sup>10</sup> Fiche Persée 2016 - Données DGRH.

<sup>11</sup> Documents annexe du CA du 13 décembre 2017, p. 5.

<sup>12</sup> Données de caractérisation transmises par l'établissement.

<sup>13</sup> Rapport d'évaluation de la coordination territoriale portée par la Comue PSL 2017-2018, p. 6 : « En janvier 2017, les établissements membres de la Comue ont validé un accord politique définissant les bases pour une nouvelle évolution des statuts de PSL, en lien avec les recommandations du jury international de l'Idex formulées en 2016 en vue de sa validation définitive. [...] Selon les termes de cet accord, les membres de cette nouvelle configuration s'engagent à « élaborer une stratégie unifiée en recherche, en formation et en valorisation. Ils construisent un budget commun. Ils mettent en œuvre un plan pluriannuel de recrutement académique mutualisé. Ils se dotent de services partagés pour mieux remplir leurs missions. Ils sont d'accord pour placer tous leurs diplômes, Licence, Master, Doctorat, sous la bannière PSL. Ils développent ensemble des partenariats stratégiques internationaux ». ».

<sup>14</sup> Le campus Condorcet est un projet sélectionné en 2009 dans le cadre du plan Campus ; créé en tant qu'EPCS en février 2012, il est devenu établissement public national de coopération au 1<sup>er</sup> janvier 2018. Outre l'EPHE, les membres fondateurs sont : le Centre national de la recherche scientifique (CNRS), l'École des hautes études en sciences sociales (EHESS), l'École nationale des chartes (ENC), la fondation Maison des sciences de l'Homme (FMSH), l'Institut national d'études démographiques (Ined), les universités Paris 1 - Panthéon Sorbonne, Paris 3 - Sorbonne Nouvelle, Paris 8 - Vincennes Saint-Denis, Paris 13 - Villetaneuse-Bobigny-Saint Denis, et, depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2018, l'université Paris 10 Nanterre.

À la lecture du précédent rapport émanant de l'Aéres, avec l'appui du RAE de l'établissement, et en lien avec ses attentes à l'égard de l'évaluation, le comité d'experts a choisi de porter une attention particulière aux axes suivants :

1. l'intégration dans PSL ;
2. la gouvernance et l'organisation interne ;
3. la politique immobilière ;
4. le pilotage et la valorisation de la recherche ;
5. la stratégie dans le domaine des relations internationales ;
6. le parcours étudiant, la vie étudiante et l'insertion professionnelle.

# I. LE POSITIONNEMENT INSTITUTIONNEL ET LA STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT DE L'ETABLISSEMENT

## DES REFORMES STATUTAIRES A POURSUIVRE

Établissement atypique depuis les origines, l'EPHE a longtemps constitué un groupement de sections (voir ci-dessous 2-1) disposant d'une très large autonomie de gestion et d'une totale liberté dans l'élaboration de leur projet scientifique et pédagogique. L'enjeu de ces dernières années, poursuivi depuis 2007 par les trois présidents successifs, a été de donner à la gouvernance toute sa place au prix, par voie de conséquence, d'un moindre pouvoir laissé aux sections et en particulier aux assemblées de section des enseignants. Les résistances, comme l'ont montré plusieurs entretiens, sont encore fortes même si, de fait, les réformes ont été conduites de façon particulièrement mesurée si l'on en juge d'après le contenu des nouveaux statuts promulgués au Journal officiel (JO) du 5 mai 2016 et du règlement intérieur adopté en 2017.

La préparation de ces documents s'est faite par le biais d'une même commission *ad hoc* (commission de réforme des statuts) présidée par un Enseignant chercheur (EC) qui n'appartenait pas à la direction de l'établissement. Les travaux de cette commission ont duré plus de deux ans, avec la participation et la prise en compte de toutes les catégories de personnel et d'étudiants<sup>15</sup>, et cette démarche a incontestablement préparé une acceptation majoritaire du projet par la communauté comme en témoignent les votes au Conseil d'administration (CA). La principale innovation apportée par ces nouveaux textes peut sembler mineure à première vue : elle concerne la transformation des quatre « assesseurs » du président en autant de « vice-présidents » mais, à ce titre, intégrés au bureau de l'établissement auxquels participaient antérieurement avec voix délibérative seulement les trois doyens et le président<sup>16</sup>. Cette nouvelle composition, avec une répartition plus favorable à la gouvernance centrale, facilite l'affirmation d'une politique globale même si, en raison du caractère très récent de la mesure, son évaluation objective est encore difficile à établir. Poursuivant le même objectif, la mise en place de deux nouvelles instances de concertation est destinée en priorité à préparer les campagnes d'emplois (jusqu'à présent du seul ressort des sections) et la répartition des crédits : la Commission mixte budgétaire (CMB), aidée du Groupe budget recherche (GBR), et la Commission de politique scientifique d'établissement (CPSE). De fait, la CMB et le GBR ont remplacé la commission des finances et le comité des investissements. Dans une conception universitaire classique on pourrait s'étonner de voir ainsi en quelque sorte écorner les pouvoirs des conseils centraux statutaires, CA et Conseil scientifique (CS), mais cette dichotomie répond mieux de l'avis général aux caractéristiques de l'établissement : les commissions, purement internes, préparent<sup>17</sup> les décisions des conseils qui, composés assez largement d'extérieurs, restent ainsi souverains. Là encore, il est trop tôt pour évaluer l'efficacité de cette organisation puisque la CPSE ne s'était réunie qu'une seule fois au moment de la visite du comité. L'EPHE demeure une « association de sections » d'après une formule entendue lors de plusieurs entretiens, un équilibre fragile entre la tradition « délibérative » et la nécessité d'une gouvernance unitaire qu'un changement de majorité dans les conseils pourrait cependant compromettre. Le comité recommande à l'établissement de poursuivre dans la voie de la clarification des rôles des uns et des autres.

En comparaison avec ce qui se passe dans les universités, une des particularités essentielles de l'EPHE concerne le recrutement des EC, une partie non négligeable, les « cumulants », étant recrutés tout en continuant d'exercer parallèlement leurs activités d'enseignement ou de recherche dans leur établissement d'origine, université, école ou organisme de recherche. De façon plus particulière encore, les EC titulaires de l'EPHE forment deux corps spécifiques, DE et MCF, qui n'obéissent pas aux règles du Conseil national des universités (CNU) pour la qualification et les promotions ni à celles des comités de sélection pour le recrutement : ce sont les assemblées de section (réunissant tous les enseignants titulaires) qui auditionnent et classent les candidats après avis de rapporteurs qui « peuvent être extérieurs », selon le règlement intérieur. Seules les promotions à la classe exceptionnelle des DE sont traitées à l'échelle de l'établissement. Ensuite, après passage au CS, l'académie de l'Institut de France dont le périmètre est le plus proche du profil retenu<sup>18</sup>

---

<sup>15</sup> Un questionnaire a été rempli par 36 responsables sur les 40 à qui cela avait été proposé. Les 36 ont ensuite été auditionnés séparément. Des navettes régulières avec la direction et avec la tutelle ministérielle (qui apportait une aide juridique) complétaient le travail de la commission.

<sup>16</sup> Dans l'organigramme fourni par l'établissement les vice-présidents ne figurent pas de façon claire dans la composition du bureau limité dans ce schéma aux seuls doyens.

<sup>17</sup> Définition des profils de postes, clés de répartition budgétaire.

<sup>18</sup> Académie des sciences, académie des inscriptions et belles lettres (AIBL), académie des sciences morales et politiques.

donne son avis sur les recrutements. Il ressort de l'entretien avec les académiciens siégeant au CA que le système a ses limites, illustrées en particulier par les avis défavorables émis ces dernières années au sujet de plusieurs candidats retenus par les assemblées de section<sup>19</sup>. Le nombre des candidats est lui-même parfois restreint et si cette situation pourrait se comprendre dans des disciplines « rares », elle est révélatrice d'un mauvais fonctionnement dans au moins deux cas concernant des disciplines dont l'EPHE n'a pas le monopole<sup>20</sup>.

Le comité considère qu'une réforme profonde des modalités de recrutement, avec une ouverture plus large des candidatures et un appel plus poussé à des experts extérieurs, gagnerait à être menée. Considérant l'intérêt affirmé par la coordination territoriale vis-à-vis de la labellisation européenne<sup>21</sup>, cette réforme interne à l'établissement semble nécessaire à court terme. Néanmoins, compte tenu de l'histoire de ce dernier, ce changement suppose une remise en question de certaines pratiques installées et considérées par certains comme consubstantielles à sa nature (voir ci-dessous 1-2).

## LA STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT ET DE PARTENARIATS ACADEMIQUES : UN ROLE MOTEUR DANS LA POLITIQUE DE SITE CONDUITE PAR PSL

L'EPHE a fait du développement de ses partenariats académiques un axe fort de son contrat quinquennal 2014-2018 avec une volonté affichée d'inscrire son action dans une stratégie de site.

Après son départ de la Comue Hésam à l'automne 2014, l'EPHE rejoint rapidement la Comue PSL comme membre associé et trouve là un ancrage stable au côté de nombre de ses partenaires historiques ou naturels : l'EHESS, l'École normale supérieure (ENS), l'École nationale des chartes (ENC), le Collège de France et l'École française d'Extrême-Orient (Efeo). C'est résolument dans ce cadre de partenariat qu'elle inscrit son avenir dans la perspective d'être membre de plein exercice de la future université PSL. Sous l'impulsion du président et de son équipe, l'EPHE a su entraîner sa communauté dans cette construction et, une fois cet engagement obtenu, elle ne s'est pas contentée de réclamer une place mais a clairement œuvré pour jouer un rôle moteur dans la construction de PSL. Ce volontarisme est très largement salué, par la gouvernance de PSL bien sûr qui voit dans l'EPHE un soutien sans faille, mais aussi par les membres extérieurs des conseils de l'école<sup>22</sup> et par ses partenaires académiques. Ces derniers regardent parfois avec étonnement, voire un peu de crainte, la forte et efficace présence des membres de l'EPHE dans certains projets phares de PSL. Toutefois, plusieurs entretiens ont montré qu'il existait deux limites pour les personnels de l'EPHE à cette adhésion : pour ces différents interlocuteurs, gouvernance comprise, PSL doit rester une « fédération » et donc ne pas se lancer dans la « fusion » ; le droit de veto du président de PSL sur les postes à pourvoir, dans la suite de l'originalité revendiquée par l'EPHE dans les modalités de ses recrutements (voir ci-dessus 1-1) doit être limité, voire même pour certains exclu. Si ces considérations ne sont pas propres à l'EPHE, elles montrent une des limites de l'adhésion des personnels au projet PSL.

Son partenaire le plus actif reste le CNRS, cosignataire du contrat quinquennal, avec lequel elle entretient des liens constructifs et sereins qui vont bien au-delà du périmètre de PSL. Preuve de cette entente, la réduction du nombre de laboratoires de SVT dont l'EPHE est tutelle, réduction dont le rapport Rossignol avait marqué la nécessité<sup>23</sup>, s'est faite en large concertation avec son partenaire (voir ci-dessous 3-1). C'est d'ailleurs cette qualité de dialogue qui semble caractériser l'ensemble des relations de l'EPHE avec ses nombreux partenaires de recherche et qu'elle conjugue avec un dynamisme que chacun lui reconnaît.

L'EPHE a ainsi développé ses partenariats en formation comme en recherche. Même s'ils n'ont pas été labellisés lors du premier appel à projet, l'EPHE a piloté trois des 14 projets d'Écoles universitaires de recherche

---

<sup>19</sup> Deux cas pour l'AIBL, un pour l'académie des sciences morales et politiques et un pour l'académie des sciences.

<sup>20</sup> Pour le poste de DE d'histoire moderne, seul un MCF de l'EPHE a candidaté en interne ; pour un poste de DE sur le monde gallo-romain seuls deux candidats se sont manifestés. Le règlement intérieur prévoit (chap. IV, art. 15-1) que l'argumentaire accompagnant les demandes de postes « souligne le nombre et la qualité des candidats potentiels français ou étrangers ».

<sup>21</sup> Label *HR Excellence in research* (excellence en ressources humaines dans la recherche). Ce label valorise les établissements signataires de la « Charte européenne des chercheurs » et du « Code de conduite de recrutement des chercheurs ».

<sup>22</sup> Pour mémoire ces derniers sont choisis pour la moitié en raison de leur appartenance aux académies de tutelle de l'école.

<sup>23</sup> Rapport de la commission d'échange sur l'avenir de la section SVT.

(EUR) déposés par PSL. L'EPHE porte et pilote également deux labEx dans le cadre du programme d'investissement d'avenir (PIA), « Récifs coralliens face au changement global (Corail) » et « Histoire et anthropologie des savoirs, des techniques et des croyances (HaStec) ».

En matière de formation également, jamais dissociée de la recherche puisque c'est le cœur même de la démarche de l'école, l'EPHE montre sa volonté de s'intégrer dans une politique de site grâce à son appartenance à PSL et au campus Condorcet. Par l'intermédiaire de son vice-président aux études, elle participe très activement à la construction de l'ambitieux collège des masters de PSL. Elle est également active sur tous les programmes centrés sur les humanités numériques (l'Equipex Biblissima porté par le campus Condorcet et dirigé par une DE de l'EPHE, un projet PSL d'enseignement de recherche e-philologie, le projet PSL Scripta en partenariat avec l'Efeo, le master PSL « Humanités numériques » piloté par l'ENC). Elle participe également à la construction de plusieurs masters communs avec l'ENS.

Enfin, (voir ci-dessous 6), l'EPHE n'est pas en reste sur la politique internationale et fait profiter PSL de ses partenaires historiques tout autant qu'elle tire profit des orientations que dessine la Comue.

La richesse et le nombre de ses partenariats montrent bien le dynamisme actuel indiscutable de l'EPHE en la matière. Elle s'est emparée de son avenir qu'elle entend tracer en s'appuyant sur des liens approfondis avec ses partenaires dans cet incubateur d'idées et de projets qu'ambitionne à devenir PSL. Elle sait manifestement tirer parti de toutes les opportunités.

Le comité recommande à l'EPHE de continuer à sélectionner ses partenariats pour regrouper, autant que faire se peut, ses forces autour des projets les plus porteurs.

## LA STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT ET DE PARTENARIATS SOCIO-ECONOMIQUES : UNE DEMARCHE ENCORE EMBRYONNAIRE

Le rapprochement avec le monde socio-économique ne fait pas partie de la culture de l'EPHE, même si les difficultés budgétaires (voir ci-dessous 2-4) incitent l'établissement à développer ses ressources propres. Si les avancées en ce domaine sont encore timides et insuffisantes de l'aveu même de l'établissement, il faut les saluer et les encourager. Elles se traduisent par une recherche de mécénat, sans doute davantage tournée vers les individus que les institutions, dans le cadre des célébrations du 150<sup>e</sup> anniversaire, par un accent mis sur la formation continue, avec en particulier un soutien aux instituts (voir ci-dessous 3-2), par un intérêt enfin à l'égard des outils proposés par PSL autour de la valorisation et de l'entrepreneuriat (voir ci-dessous 5-1).

Sans que l'EPHE dispose d'un réseau constitué de partenaires socio-économiques, la recherche de mécénat lui a permis de lever 50 000 € pour participer à la célébration de son anniversaire ; la mise en place d'une cellule consacrée à la formation continue a eu pour effet la récupération de 60 000 €, soit les deux tiers des factures non encore réglées par les entreprises ou les stagiaires. Son intégration dans PSL permet à deux de ses étudiants de participer au pôle Pépite, avec un troisième probable. Les trois instituts, créés respectivement en 2002, 2009 et 2010, bien installés dans l'organisation de l'EPHE (voir ci-dessous 2-1), sont sans doute les structures les plus adaptées pour favoriser ce développement avec un soutien apprécié de la cellule formation continue. Le développement des ressources propres suppose un investissement initial en personnel que la direction a bien compris. Pour cela, elle a choisi de geler des postes d'enseignants dans la campagne d'emploi 2013<sup>24</sup>. De manière attendue, la communauté des DE vit difficilement cette situation. Sans doute seraient-ils rassurés s'ils voyaient que les premiers gains de cette recherche de ressources propres étaient affectés, sous une autre forme que de la masse salariale, au développement de leurs projets.

La direction de l'EPHE a bien compris la voie à suivre et le comité recommande de poursuivre les efforts entrepris ; le bien-fondé d'un rapprochement avec le monde socio-économique se diffuse petit à petit dans la communauté de l'établissement, plus lentement sans doute que l'implication dans PSL au plan académique, mais d'une manière qui permettrait à l'école, si elle maintient le cap de sa trajectoire, d'envisager une amélioration de sa situation budgétaire.

---

<sup>24</sup> RAE, p. 15, § 2.

## II. LA GOUVERNANCE ET LE PILOTAGE DE L'ETABLISSEMENT

### UNE ORGANISATION DE L'ETABLISSEMENT EN DEUX SERIES DE COMPOSANTES INEGALES ET PARFOIS TRES DISPENSEES

L'EPHE est structurée, depuis 1975, autour de trois sections<sup>25</sup> : la III<sup>e</sup> section, sciences de la vie et de la terre (SVT) ; la IV<sup>e</sup> section, sciences historiques et philologiques (SHP) ; la V<sup>e</sup> section, sciences religieuses (SR). Les IV<sup>e</sup> et V<sup>e</sup> sections sont concentrées à Paris et pour quelques équipes de recherche à Paris et dans la proche couronne. En revanche la III<sup>e</sup> section se caractérise par une très grande dispersion géographique<sup>26</sup> avec des conséquences non seulement sur les locaux mis à disposition, très divers par leur statut et leurs qualités, mais également sur les équipes de recherche où le personnel EPHE ne représente le plus souvent qu'une infime minorité (voir ci-dessous 3-1).

Aux trois sections s'ajoutent depuis quelques années trois « instituts », constituant autant de « composantes », avec une relation plus ou moins marquée avec une section : Institut européen en sciences des religions (IESR) créé en 2002 à Paris ; Institut des récifs coralliens du Pacifique (IRCP) fondé en 2009 ; Institut transdisciplinaire d'étude du vieillissement (IEV) créé en 2010 et très centré sur la région de Montpellier. Leur statut de composante au sein de l'établissement devrait leur permettre de se développer mais il faudrait que l'établissement puisse, en dépit de ses contraintes, clairement affirmer ce statut à côté des autres composantes (les sections) et mieux les accompagner, y compris en termes de RH. Leur rôle, déjà entrevu dans le chapitre précédent, sera examiné dans le chapitre 5 (« valorisation »). Le directeur de chaque institut est nommé par le président alors que le ministère nomme le président du conseil de l'institut<sup>27</sup>. Chaque section est dirigée par un doyen élu, assisté d'un bureau « d'au moins deux membres » (règlement intérieur - RI) proposé par le doyen et élu par l'assemblée de section, ce qui garantit une certaine unité à la tête de la section. L'assemblée de section est donc souveraine dans bien des domaines, et pas seulement comme on l'a vu pour le recrutement des EC. Chaque section dispose d'une commission scientifique de section (RI article 15), formée du doyen et d'au moins six membres élus par l'assemblée de section, chargée de préparer les travaux de cette dernière. Le même RI prévoit l'existence « en cas de besoin » d'une commission des enseignements, ce qui témoigne d'un déséquilibre entre recherche et formation/vie étudiante que l'on retrouve aux différents niveaux de l'établissement.

Malgré les limites indiquées, les nouveaux statuts et le règlement intérieur constituent une avancée significative, favorisant, aux yeux du comité, une plus grande unité de l'établissement (voir ci-dessus 1-1), condition indispensable d'une intégration réussie dans PSL. Le comité tient cependant à souligner que sans remise en cause ouverte de ces textes, des retours en arrière restent possibles à la suite d'un simple changement de majorité dans les conseils centraux.

### LA GOUVERNANCE AU SERVICE DE L'ELABORATION ET DE LA CONDUITE DU PROJET STRATEGIQUE : FAIRE EMERGER DAVANTAGE L'UNITE DE L'ETABLISSEMENT

Au prix d'un équilibre revendiqué entre changement et continuité, la gouvernance entend bien faire évoluer l'établissement vers plus d'unité<sup>28</sup> en le rapprochant des pratiques universitaires<sup>29</sup>, tout en maintenant son originalité, gage de sa survie et de son indépendance. Ce pari exige, outre une grande habileté stratégique, une politique de communication et plus encore de concertation interne exemplaire dans un univers qui se définit lui-même comme « délibératif » et donc attaché à la discussion. La manière dont ont été traitées la réécriture des statuts puis celle du règlement intérieur illustre parfaitement, aux yeux du comité, la réussite de ce travail d'écriture, réussite que même les opposants au projet reconnaissent. Les résultats des dernières

---

<sup>25</sup> Les sections 1 et 2 correspondaient respectivement aux mathématiques et à la physique-chimie. Elles ont disparu mais la numérotation ancienne est restée en vigueur.

<sup>26</sup> Localisation des EC (données fournies par l'établissement) : Angers (1), Bordeaux (8), Caen (4), Dijon (7), Dinard (3), Grenoble (1), Lyon (4), Montpellier (20), Moorea (4), Nancy (1), Nantes (1), Perpignan (4), Toulouse (2). En revanche, on relève 123 EC à Paris et 85 en Ile-de-France hors Paris.

<sup>27</sup> Pour donner une idée concrète de l'organisation de ces instituts, l'équipe de direction pour l'IESR comprend six personnes dont deux administratifs, ce qui est à la fois peu et beaucoup, compte tenu des moyens limités dont dispose l'EPHE.

<sup>28</sup> RAE, p 8.

<sup>29</sup> En termes de positionnement institutionnel, l'enjeu pour l'EPHE est d'exister, en tant qu'école spécifique et reconnue, au sein d'un système universitaire international dont la vie se fonde sur des pratiques instituées.

élections montrent que l'effort d'explication doit être poursuivi, en veillant à associer l'ensemble de la communauté, si l'EPHE veut franchir de nouvelles étapes.

Le fonctionnement des conseils centraux ne paraît pas poser de problèmes particuliers ; les élus s'estiment globalement bien informés et suffisamment formés pour les questions techniques<sup>30</sup>. Les personnalités extérieures manifestent leur intérêt par leur présence régulière. Certaines regrettent toutefois que le CS aborde parfois trop longuement des questions qui relèvent essentiellement de la compétence du CA. Seuls les étudiants sont considérés comme peu engagés, sauf exceptions individuelles (voir ci-dessous 4-2). D'après le témoignage des intéressés, la dispersion géographique joue cependant un rôle de frein pour de bonnes relations entre EC et Biatss dans les conseils.

À la suite de la réforme des statuts<sup>31</sup>, plusieurs chantiers sont en cours pour renforcer l'unité de l'établissement. Un des plus importants concerne l'ouverture du campus Condorcet, pour lequel l'EPHE joue depuis le départ un rôle décisif<sup>32</sup>. Le déménagement pour intégrer la première tranche est prévu en 2019. Il concerne prioritairement les différentes bibliothèques (voir ci-dessous 3-4) qui doivent rejoindre le « grand équipement documentaire », cœur du projet, mais également certaines équipes de recherche à dominante SHS. Toutefois, l'inquiétude est grande parmi les personnels concernés malgré le travail de préparation intensif consacré à cet événement par la gouvernance. De façon plus large, ce déplacement « au-delà du périphérique » suscite encore l'opposition de certains des personnels attachés à l'implantation historique dans les locaux de la Sorbonne que l'EPHE n'a que partiellement récupérés après les travaux de rénovation et leur changement d'affectation décidé par le rectorat de Paris, affectataire de ces locaux. Ce projet de regroupement de différents services et composantes de l'établissement est encore plus menacé par l'absence de décision concernant la construction de la deuxième tranche qui devrait abriter la gouvernance<sup>33</sup>. Pour le comité, l'objectif de ce regroupement à Condorcet ne peut être abandonné mais il continue d'exiger de la part de la gouvernance un travail continu de persuasion auprès de tous les personnels, voire des étudiants, mettant en avant tous les avantages qui en découleront.

Un second élément du volet stratégique concernant la recherche d'une plus grande unité réside dans la capacité de l'établissement à dépasser les clivages entre sections d'une part et entre sections et gouvernance centrale d'autre part. La procédure de recrutement des EC mise en place cette année avec une étape de concertation préalable entre sections et direction *via* la CPSE devrait permettre de définir et d'appliquer une politique d'établissement en évitant quelques défauts encore présents comme la redondance de certains postes entre deux sections et plus encore l'absence de chaires « transections » : un premier pas dans le bon sens a été franchi cette année avec le recrutement d'un ingénieur de recherche en humanités numériques et la création d'une chaire de DE en « humanités numériques et computationnelles » obtenue grâce au succès de la réponse à l'appel manifestation d'intérêt du Mesri en disciplines rares. De façon plus large, les procédures mises en place par les nouveaux statuts permettent plusieurs types de transfert de poste dans cet établissement passé par ailleurs aux RCE : d'EC à Biatss (pour renforcer le soutien à la recherche) ou d'une section à l'autre. La direction bénéficie donc d'un outil efficace pour ne pas reconduire d'année en année l'existant pour peu que, là encore, elle agisse avec mesure et doigté.

### **La politique qualité, une préoccupation des services qui ne bénéficie d'aucun portage politique de l'établissement**

Les responsables des services centraux de l'EPHE sont bien convaincus de la nécessité d'une démarche d'amélioration continue de leur fonctionnement. Par manque de temps et de moyens ils parent au plus pressé, à savoir la formalisation des procédures, notamment dans le domaine financier et comptable, avec le nouveau directeur du service arrivé en janvier 2018, ou sur la gestion des contrats et conventions. Les actions décrites dans le RAE (p. 12) sont réelles mais dispersées, et ne traduisent pas une véritable politique cohérente. La direction reconnaît le bien-fondé d'une politique qualité globale, mais n'a pas pour l'instant fait le choix de s'engager sur cette voie et d'y consacrer les moyens nécessaires. Dans ces conditions, il n'est pas étonnant

---

<sup>30</sup> Cinq journées de formation (en lien avec personnel de l'Efeo).

<sup>31</sup> À l'exception de quelques modifications rendues nécessaires par le fait d'être membre de PSL, le chantier est considéré par tous comme achevé.

<sup>32</sup> RAE, p. 6.

<sup>33</sup> Déclaration de la ministre de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation lors de « la pose de la première pierre » le 23 avril 2018.

que cette politique qualité – qui fait partie des standards des établissements ambitionnant un rôle important dans le paysage universitaire – peine à s’installer dans l’esprit et les pratiques des DE. De même, le comité a relevé que le RAE de l’évaluation précédente, reposait sur une analyse *Swot* qui avait permis au comité de juger le rapport de « bonne qualité ». Le RAE 2017 paraît, de ce point de vue, en retrait par rapport au précédent : globalement descriptif, il interroge sur la démarche qualité de l’EPHE dans son ensemble et le comité regrette en particulier l’absence d’une analyse *Swot* comparable à la précédente. Ce recul dans l’analyse des forces et faiblesses confirme, aux yeux du comité, l’absence d’une politique qualité effective.

### **Une politique cohérente de communication récemment engagée par l’EPHE**

L’absence d’une stratégie de communication interne et externe était un des points faibles relevés par le rapport de l’Aéres de 2013. L’établissement a fait des progrès réels dans ce domaine. De nombreuses actions, décrites dans le RAE, ont été engagées dans deux directions : développer un sentiment d’appartenance en interne et faire émerger l’existence de l’EPHE en externe. La commémoration du 150<sup>e</sup> anniversaire de l’école - devant à la fois développer le sentiment d’appartenance à l’école se substituant au sentiment d’appartenance à la section, et accroître la visibilité externe de l’école - est le point fort de cette politique de communication. Toutefois, il demeure que la communication, voire la simple information, en direction des étudiants et des personnels Biatss reste encore trop lacunaire.

Le recrutement, en juin 2016, d’une professionnelle, devenue directrice de la communication en juin 2017, traduit la volonté de mise en œuvre d’une politique cohérente dans ce domaine mais le processus ne paraît pas achevé : la direction de la communication ne figure pas dans la liste des directions sur le site web, elle n’apparaît que sur l’organigramme général, rattachée au président, ce qui n’est pas illogique compte tenu du travail collaboratif fort avec le cabinet du président qui avait auparavant la charge de la communication. Ce qui s’avère plus étonnant est la présence, sous l’autorité de la Direction générale des services (DGS), d’un *webmestre* et d’une « cellule multimédia », composée d’un graphiste<sup>34</sup>. Par ailleurs, mais toujours au sujet de la communication, le comité recommande une amélioration de l’attractivité du site *web*.

L’EPHE gagnerait sans doute à mieux regrouper et structurer ses forces en matière de communication, en créant une véritable direction qui soit en capacité d’affirmer la présence de l’école au sein de PSL.

### **DES PROGRES DANS LA REORGANISATION DES SERVICES QUI RESTENT A CONFIRMER**

En concomitance avec la réforme de ses statuts et de son règlement intérieur, l’EPHE a procédé au renforcement et à la réorganisation de ses services centraux afin de répondre aux objectifs qu’elle s’est fixés : meilleure cohésion de l’établissement et affirmation d’une politique scientifique, dans le cadre de la construction de l’université PSL et dans la perspective du transfert sur le campus Condorcet. Le processus clairement engagé mérite d’être poursuivi.

En raison de la petite taille de l’établissement, le poste de Directeur général des services adjoint (DGSA) a été redéployé, la DGS assurant seule le travail de coordination et de direction des onze services existants.

### **Une amélioration des outils d’analyse prospective**

Au terme de son schéma directeur des systèmes d’information et du numérique (2013-2017), des avancées sensibles sont à noter dans la stabilisation du socle (Renater) qui a permis le développement d’outils numériques<sup>35</sup>. Le système d’information de gestion, comme dans beaucoup d’établissements, est constitué de la juxtaposition d’outils provenant de l’Amue, de l’association Cocktail et d’éditeurs privés, avec des problèmes d’interopérabilité et de double saisie, mais on note une bonne fiabilisation des données. L’urbanisation du dispositif est bien maîtrisée par la direction des systèmes d’information, sans difficulté majeure, si ce n’est la fragilité inhérente aux petites équipes dans lesquelles les compétences reposent trop souvent sur une seule personne.

Dans ce contexte, le choix de la mutualisation au sein de PSL semble au comité tout à fait judicieux. Ce choix

---

<sup>34</sup> Cette situation est celle connue par le comité au moment de la visite.

<sup>35</sup> *Wifi*, adresses électroniques étudiants, listes de diffusion institutionnelles, automatisation de l’annuaire des personnels, référentiel automatisé de l’offre de formation, ...

explique l'absence d'un nouveau schéma directeur et le fonctionnement de la Direction des systèmes d'information (DSI), dorénavant, par feuille de route annuelle, comme PSL qui a, pour l'instant, abandonné l'élaboration d'un schéma directeur pluriannuel, beaucoup trop complexe et donc peu réaliste. La collaboration au sein de PSL trouve ses premières réalisations dans un appel d'offre commun pour l'acquisition d'un logiciel Ressources humaines (RH) et dans la mise en œuvre d'une politique d'achats commune.

Le suivi de la masse salariale (89 % du budget de l'EPHE, hors crédits fléchés<sup>36</sup>) est assuré par la Direction des ressources humaines (DRH). Les données détaillées disponibles sont utilisées par le contrôleur de gestion, sous l'autorité de la DGS, pour suivre et prévoir l'évolution du GVT<sup>37</sup> et faire des extrapolations pluriannuelles dans le cadre de la préparation du budget. Les outils ne sont pas sophistiqués (Excel), mais semblent suffisants compte tenu de la taille de l'établissement.

Dans les dernières années, la politique pluriannuelle des emplois a consisté, d'une part, à maîtriser l'évolution de la masse salariale et à assurer l'équilibre financier de l'école par le gel de six postes d'enseignants chercheurs, et, d'autre part, à dégager quelques emplois et quelques marges budgétaires pour réorganiser et renforcer les services centraux dans le contexte du passage aux RCE (voir ci-dessus 1-3). C'est un choix pleinement assumé mais qui se déploie dans le cadre contraint déjà relevé. La nouvelle donne institutionnelle avec la création de la Commission de politique scientifique d'établissement (CPSE) a pour objectif affiché de sortir d'une logique de reconduction au sein des sections pour établir une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences en lien avec la politique scientifique de l'école au-delà de chacune des sections et englobant l'ensemble des emplois, y compris les Biats pour les fonctions support et soutien à la recherche. La première réunion de la CPSE ayant eu lieu en septembre 2017, il est encore prématuré d'apprécier la portée véritable de ces modifications. Par ailleurs, les perspectives de déménagement sur le campus Condorcet constituent une opportunité dont l'école souhaite se saisir pour développer une GPEC<sup>38</sup> destinée en premier lieu à accompagner le changement.

Le logiciel de gestion financière et comptable utilisé par l'EPHE permet la traçabilité de toutes les recettes et dépenses de l'établissement. Le contrôleur de gestion dispose de l'ensemble des données d'analyse financière qui sont utilisées dans la procédure d'élaboration du budget. Il est en mesure d'analyser l'ensemble des coûts, mais cette capacité est sans doute insuffisamment exploitée, notamment pour la facturation en coût complet des prestations fournies par l'établissement. Une réflexion politique et technique serait nécessaire dans ce domaine, l'établissement disposant désormais, selon le comité, de tous les outils nécessaires à une bonne gestion.

## LES GRANDES FONCTIONS DU PILOTAGE : RH, FINANCES, IMMOBILIER

### Une politique de gestion des RH maîtrisée et un dialogue social apaisé

La DRH est constituée d'une petite équipe stable et solidaire qui est organisée en gestion intégrée, administrative et financière, depuis 2014. Les outils de gestion, Virtualia et WIN-PAIE qui imposent une double saisie, doivent être prochainement remplacés par un nouvel outil intégré qui fait l'objet d'un appel d'offre commun au sein de PSL. La formation des personnels est maintenant mutualisée au sein de PSL (opérateur : université de Paris Dauphine). Compte tenu des moyens limités de l'EPHE, cela constitue un progrès sensible, avec des économies d'échelle, un élargissement de l'offre de formation, notamment en direction des enseignants chercheurs.

Compte tenu des déménagements à venir sur le campus Condorcet dès la rentrée 2019, l'accompagnement des personnels est un souci majeur de la DRH, qui assure un suivi individualisé de tous les personnels qui seront concernés. En effet, l'intégration de certains personnels dans un autre établissement public (Condorcet) et/ou les transferts géographiques vers le nord de l'agglomération parisienne peuvent avoir des incidences importantes sur la situation individuelle des personnes et susciter certaines inquiétudes, que la DRH s'efforce de prendre en compte.

Le dialogue social est apaisé et serein, permettant d'anticiper les changements à venir sans pour autant effacer les inquiétudes. Les représentants des personnels élus sur une liste intersyndicale unique (CT, CHSCT et

---

<sup>36</sup> Présentation du budget 2018 au CA.

<sup>37</sup> Glissement vieillissement technicité.

<sup>38</sup> Gestion prévisionnelle des emplois et compétences.

CPE<sup>39</sup>) ou sur les mêmes étiquettes que les enseignants chercheurs (CA et CS) participent souvent à plusieurs instances. Ils estiment être à la fois suffisamment informés et écoutés et considèrent que l'administration est ouverte à la discussion. Alors que les membres du CHSCT bénéficient d'une formation technique obligatoire pour assurer leur mission, ceux des autres instances – qui ne bénéficient d'aucune formation particulière – se sentent moins à l'aise sur les questions techniques (budget, RH, multiplicité des partenariats, ...).

L'EPHE répond aux impératifs et obligations réglementaires en matière d'hygiène, de sécurité et de santé au travail comme en témoigne le rapport de l'inspection santé et sécurité au travail du 12 mars 2018, qui souligne un net progrès depuis 2012 tout en formulant un certain nombre de recommandations. Alors que la médecine de prévention est assurée en extérieur<sup>40</sup>, une seule personne travaille en interne sur cette question en y consacrant 20 % de son temps<sup>41</sup>. Cette situation est emblématique d'une difficulté majeure de l'EPHE avec la concentration des compétences et des responsabilités sur un tout petit nombre de personnes. L'établissement, qui en a conscience, cherche des solutions dans la mutualisation - notamment dans le domaine des RH – avec un groupe de travail RH au sein de PSL : formation des personnels, médecine de prévention, dispositif Petrel (portail des éléments transmis pour la retraite de l'État en ligne) de gestion des retraites, système d'information RH, charte de recrutement des agents non titulaires, échanges de bonnes pratiques (télétravail). Cette ouverture aux autres au sein de PSL est perçue comme stimulante par les personnels de l'école.

### **Une situation financière fragile mais un budget maîtrisé**

Comme bien des établissements d'enseignement supérieur et de recherche, l'EPHE a une situation financière fragile. Pour l'année 2016, le budget de l'établissement était de 36 M€, dont 1,6 M€ de ressources propres. Le fonds de roulement était de 3,6 M€ (37 jours) et la capacité d'autofinancement de 0,6 M€. Le coût du déménagement à Condorcet, prévu en 2019, n'est pas encore connu. L'école s'est attachée ces dernières années à mettre en place un pilotage budgétaire efficace. Une lettre annuelle de cadrage budgétaire, qui s'articule dorénavant avec la lettre de cadrage de PSL, un dialogue de gestion formalisé avec les composantes et les services et surtout la mise en place, lors du passage aux RCE en 2013, d'une Commission mixte budgétaire (CMB) et d'un Groupe budget recherche (GBR) constituant, en ce sens, un progrès sensible.

La présentation des perspectives budgétaires 2018 faite en CMB en octobre 2017, montre la capacité de l'établissement à maîtriser sa situation financière, dans une approche pluriannuelle et dans le cadre d'un processus démocratique, formalisé et transparent. Un travail collaboratif efficace entre la DGS, la DRH, la DFC et le contrôleur de gestion, avec le VP modernisation des moyens qui préside la CMB, permet d'atteindre ce bon niveau de maîtrise. La procédure budgétaire, décrite dans le RAE (p. 16), montre un dialogue de gestion construit de nature à établir une programmation annuelle des moyens adaptée aux besoins de l'établissement.

D'un point de vue strictement financier et comptable, la certification des comptes sans réserve depuis le passage aux RCE en janvier 2013 témoigne d'une qualité comptable satisfaisante. Le passage à la GBCP<sup>42</sup> s'effectue sans problème majeur en dehors de celui de l'adaptation difficile de l'outil de gestion, difficulté largement partagée dans l'ensemble de l'ESR. Le nouveau directeur des finances – agent comptable, arrivé en janvier 2018 – a, jusqu'à présent, consacré la plus grande partie de son temps à la clôture des comptes 2017 dans le cadre de la GBCP. Il a néanmoins déjà prévu de compléter la formalisation des procédures comptables, de simplifier la présentation budgétaire en individualisant uniquement les grosses opérations pluriannuelles qui méritent d'être tracées et de réorganiser certaines procédures financières et comptables au sein de sa direction.

À noter cependant la quasi-absence d'une comptabilité analytique, qui serait nécessaire dans le cadre d'une politique active de ressources propres afin de pouvoir, par exemple, facturer en coût complet les

---

<sup>39</sup> Comité technique ; Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail ; Commission paritaire d'établissement.

<sup>40</sup> Ce service est assuré dans le cadre d'une convention avec l'Association française de médecine de prévention (AFPM).

<sup>41</sup> Sur cette quotité une personne assistante ingénieur prépare et anime le CHSCT, elle constitue et anime un réseau d'assistants de prévention sur 47 unités de travail, elle pilote la réalisation du document unique de prévention des risques et propose le programme annuel de prévention, elle organise des réunions de sensibilisation, elle accompagne le CHSCT sur les visites de service, elle gère la mise en place et le suivi des registres de prévention.

<sup>42</sup> Gestion budgétaire et comptable publique.

prestations de formation continue. Pourtant, tous les éléments d'analyse financière qu'il convient de mettre en forme dans un système de comptabilité analytique sont d'ores et déjà détenus par l'établissement.

### **Une politique immobilière fragile, dépendant très largement de facteurs dont l'EPHE n'a pas toute la maîtrise**

Établissement atypique, l'EPHE est également d'une certaine façon un établissement « hors murs » comme le disait déjà le décret de fondation en 1868 : elle dispose bien actuellement de 6 605 m<sup>2</sup> de locaux mais n'est affectataire que de deux bâtiments : une villa à Dinard et le site de Moorea en Polynésie française. Pour ses autres implantations (voir 2-2, note 40), à Paris, en région parisienne et en province, elle est soit locataire soit hébergée<sup>43</sup> par d'autres établissements, avec participation aux frais de gestion très variable d'un site à l'autre, de la gratuité (en échange, par exemple, de cours) à plusieurs centaines de milliers d'euros pour le siège. Cette situation éclatée est, au total, génératrice de coûts importants (1 739 630 € prévus pour 2018) sur lesquels l'établissement n'a pratiquement pas de marge de manœuvre. Pour plusieurs sites où les effectifs de l'EPHE sont faibles et intégrés dans des UMR multi tutelles (voir ci-dessous 3-1), aucun signe sur les bâtiments ne permet d'identifier la présence de l'EPHE.

La Direction du patrimoine et de la logistique (DPL) assure un suivi précis du patrimoine immobilier de l'école, en fonction du statut de chaque implantation. Les charges en maintenance sont réduites et la logistique constitue la part prépondérante des activités de la DPL. Les opérations et les projets en cours sont d'importance très variable : la restructuration du pôle SVT devrait permettre des regroupements et la suppression de quatre implantations ; le projet de construction d'un nouveau bâtiment à Dinard pour le relogement du laboratoire de géomorphologie, en lien avec la vente de la villa, est actuellement bloqué pour des raisons financières ; après la construction d'un amphithéâtre à Moorea, le projet de construction d'un écomusée est assuré par un financement du gouvernement de la Polynésie française ; et bien sûr le projet du campus Condorcet devrait permettre à terme un regroupement de la partie parisienne de l'EPHE : bibliothèques et collections documentaires, laboratoires de recherche dès 2019 ou 2020, locaux d'enseignement, direction et locaux administratifs à plus long terme dans le cadre de la deuxième phase du campus Condorcet qui n'est pas encore actée par les tutelles ni par la région (voir ci-dessus note 37). Même si l'établissement est particulièrement engagé dans le projet, il n'a aucune responsabilité opérationnelle.

Le comité considère la deuxième phase du projet Condorcet comme capitale pour l'EPHE : sans l'achèvement de ce projet, la stratégie immobilière de l'école n'est pas financièrement soutenable. Le décalage désormais inévitable entre la phase 1 et la phase 2 pourrait être à l'origine de graves difficultés de fonctionnement.

## **III. LA RECHERCHE ET LA FORMATION**

### **UNE POLITIQUE DE RECHERCHE DIFFICILE A DEFINIR**

En matière de recherche, l'EPHE se présente comme un établissement qui « couvre des territoires de la connaissance originaux »<sup>44</sup> et où l'on pratique la recherche dans des champs très variés, au sein des trois sections déjà décrites, avec une prédilection pour les disciplines « rares » à faible effectif d'EC, ce qui constitue à la fois sa force et sa faiblesse. L'existence de deux sections SHS et d'une section consacrée aux SVT est un défi pour l'organisation de la recherche au sein de l'EPHE. On relève dans le RAE, relativement peu développé sur la question de la politique de la recherche, comme dans d'autres documents, le souhait de travailler sur « l'humain » sous toutes ses formes, mais la traduction dans les faits n'est pas évidente et, de façon logique, les véritables projets interdisciplinaires ne peuvent être nombreux au-delà du rapprochement entre ces deux grands domaines comme les questions sur le vieillissement. Au total, les EC de l'EPHE sont répartis dans 44 équipes de recherche dont 16 pour les SHS<sup>45</sup>, ce qui semble considérable et a retenu

---

<sup>43</sup> Cette situation particulièrement complexe a entraîné la rédaction d'un document contractuel spécifique avec le Mesri qui prévoit, année après année de 2013 à 2025, le coût que l'établissement peut supporter pour chacun de ses sites, avec les différents scénarios possibles suivant le degré d'avancement du projet Condorcet.

<sup>44</sup> Site web de l'établissement.

<sup>45</sup> Répertoire des thèses soutenues en 2016, p. 5. Ces chiffres varient selon les sources ; le nombre des équipes de rattachement et donc la dispersion des personnels sont difficiles à mesurer.

l'attention du comité. Concernant l'organisation de la recherche, le comité a donc choisi de présenter, après un cadre général, de façon séparée l'organisation des deux domaines.

Parmi les 11 services communs figure dans l'organigramme une « direction de la recherche et des relations internationales » dirigée par la personne qui est par ailleurs Vice-présidente aux relations internationales (VPRI), distincte du VP recherche qui ne coiffe donc aucun service.

Les moyens financiers attribués aux différentes équipes ont été réduits sensiblement en 2015, stabilisés seulement en 2016<sup>46</sup>, ayant nécessité une réflexion d'ensemble sur l'usage de ces crédits dont l'arbitrage est désormais préparé par la CMB puis le GBR. Changement récent, les EC de SVT ont pu bénéficier des crédits de l'établissement<sup>47</sup> selon une clé de répartition de 40 % pour les SVT et 60 % pour les SHS, sur la base d'environ 1 200 € par chercheur rattaché<sup>48</sup>. Mais la stabilisation récente des moyens financiers freine le déploiement d'une véritable stratégie de la recherche. L'EPHE n'est pas dotée d'un conseil de recherche propre (pouvant être présidé par le vice-président à la recherche), mais l'école participe au conseil de la recherche de PSL avec quatre représentants (sur les 48 membres) couvrant les différents domaines de recherche de l'EPHE). Ce conseil est par ailleurs présidé par le doyen de la recherche de PSL mais cet engagement dans PSL n'interdit pas une analyse de la stratégie recherche propre à l'EPHE.

La recherche de financements externes n'est pas aussi développée que ce que l'on pourrait attendre d'un établissement d'excellence malgré la mise en place (récente) d'une cellule dédiée, les réponses à appels d'offre étant le plus souvent le résultat de démarches individuelles. La seule ERC<sup>49</sup> obtenue ces dernières années s'achève en 2018, mais il faut souligner un nouveau dynamisme dans le dépôt de projets ERC depuis 2017 (voir ci-dessous domaine 6).

Dans le domaine SVT, l'EPHE a acquis le statut de tutelle d'unités (aux côtés des EPST et d'autres universités) de 13 UMR ou USR<sup>50</sup>, dispersées géographiquement et comprenant entre deux et neuf EC EPHE, ce qui contribue à une image émiettée de la recherche, malgré la qualité des EC. L'EPHE est également partenaire de quatre UMR de taille importante, avec un à trois EC EPHE. Enfin des EC de l'EPHE sont présents dans trois EA sous tutelles d'autres universités sans que l'EPHE en soit elle-même tutelle<sup>51</sup>. Pour des raisons de stratégie scientifique visant à une meilleure visibilité des recherches de l'EPHE, mais aussi pour des motifs de rationalisation et de mutualisation plus poussée des moyens, l'EPHE a entrepris une restructuration de la recherche SVT, guidée par une commission d'échange qui a remis son rapport en mars 2016. Celle-ci a recommandé la création de groupements de recherche et d'enseignement thématiques (GRETs). Le périmètre des GRETs a été défini sur initiative des EC et huit GRETs ont été créés. Il est trop tôt pour voir les effets globaux de cette restructuration, mais des collaborations intra-GRET et même inter-GRETs (par exemple entre GRET récifs et GRET évolution) ont déjà abouti à des publications ou des présentations en congrès conjointes<sup>52</sup>. Cette restructuration reste cependant peu visible sur le site internet et ne résout pas les problèmes de la dispersion géographique des EC et de la complexité des tutelles.

La situation dans le domaine SHS se caractérise également par la complexité des tutelles pour les UMR de rattachement, de même que la diversité des unités choisies par les EC (13 UMR et trois EA : RAE p. 24-25). Cette dispersion tend à brouiller l'image de l'EPHE, en particulier parce qu'il est quasiment impossible de lui attribuer une part précise des réalisations de ces différentes unités. Des regroupements, en particulier au niveau des aires géographiques comme l'Iran, sont envisagés mais tardent à se concrétiser. La consultation des directeurs d'unités SHS concernant la définition et donc l'attribution des postes ne paraît pas systématique – ainsi qu'il ressort des entretiens et du RAE (où la question n'est pas abordée) – et cette attitude confirme

---

<sup>46</sup> 476 000 €, soit 20 % de moins en 2017 par rapport à 2014 (RAE, p. 24).

<sup>47</sup> Jusqu'alors ils ne bénéficiaient d'aucune aide quand ils étaient dans une UMR dont l'EPHE n'était pas tutelle.

<sup>48</sup> Entretien avec le VP recherche. Cette somme sert en particulier pour déterminer la part versée aux équipes dont l'EPHE n'est pas tutelle mais où sont présents un ou au maximum deux EC de l'EPHE.

<sup>49</sup> *European research council*.

<sup>50</sup> Unité de service et de recherche.

<sup>51</sup> Ces chiffres sont ceux fournis par le RAE, p. 26-27. Toutefois, entraînant une certaine confusion et confirmant cet éparpillement, sur le site de l'EPHE, sont renseignés pour SVT : 3 EA, 23 UMR, 1 UMRS et 1 USR, ce qui fait un total de 28 structures.

<sup>52</sup> SVT - Liste des collaborations au sein des GRETs SVT recherche et en enseignement/tutorat : *document SVT – Collaborations en recherche*.

d'une certaine façon le rôle indirect joué par les laboratoires dans la vie de l'établissement par rapport aux individus. Enfin, plusieurs de ces équipes comme Anhima et Histara s'interrogent sur leur future localisation : déplacement à Condorcet dans le cadre du regroupement des équipes EPHE ou maintien sur le site Colbert de l'Institut national d'histoire de l'art (INHA), site qui abrite par ailleurs la quasi-totalité des bibliothèques qui les concernent et auxquelles les chercheurs sont très attachés<sup>53</sup>. Cette incertitude ne constitue pas un gage de sécurité pour les personnels.

La démarche entreprise en troisième section pour réduire le nombre des laboratoires dont elle est tutelle devrait se poursuivre, voire faire école dans les autres sections - même si le contexte est très différent<sup>54</sup> - et cela pour pouvoir continuer à jouer ce rôle moteur dans les projets innovants. Le fléchage d'un poste de la campagne d'emplois 2018 autour de l'histoire du livre en général, comme il était de tradition dans l'école mais avec une dimension nouvelle « humanités numériques » en particulier<sup>55</sup>, montre que l'école peut emprunter cette voie sans renier pour autant sa tradition d'érudition.

L'EPHE dispose donc de tous les éléments nécessaires pour développer une politique de recherche cohérente malgré les difficultés liées aux incertitudes immobilières et à la variété des champs disciplinaires couverts par ses enseignants chercheurs et leur dispersion dans un nombre d'unités qui demeure encore trop élevé. La qualité des personnels et le contexte du grand site parisien, dans et hors PSL, favorisent les complémentarités avec des partenaires très divers qui se manifestent dans la participation de l'EPHE à plusieurs LabEx dont deux gérés par l'établissement.

## UNE POLITIQUE DE FORMATION ENTRE TRADITION ET INNOVATION

En matière de formation, la force de l'EPHE repose sur le lien affiché et très effectif avec la recherche ou plus exactement sur « la définition de la politique de formation à partir de la stratégie de recherche »<sup>56</sup>, consubstantielle à l'école. Celle-ci développe son offre de formation en lien avec une recherche très spécialisée et développée par des chercheurs qui sont parmi les plus renommés de leur domaine. Conformément à cette vocation, cette offre de formation demeure très importante et couvre un large spectre où l'interdisciplinarité progresse régulièrement. Sous la contrainte budgétaire, mais aussi par conviction que la recherche doit aussi avoir des applications pratiques, en accord avec le nom de l'école que ses dirigeants mettent volontiers en avant, l'EPHE développe depuis quelques années une offre de formation continue originale, en lien notamment avec les nouveaux instituts, en direction de la société civile. Incontestablement, l'EPHE parvient à ménager « l'érudition et l'innovation »<sup>57</sup>.

Le contrat quinquennal qui s'achève a vu un léger tassement des effectifs de l'EPHE, tant pour les masters que pour le doctorat, de l'ordre de 10 à 15 % entre 2012-2013 et 2016-2017. Les inscrits au diplôme de l'EPHE valant grade de master sont passés, pendant la période sous revue, de 277 à 235, baissant dans la même proportion que les diplômes nationaux. Cette situation ne paraît pas préoccuper outre mesure l'établissement qui ne la signale pas dans son RAE et doit se comprendre dans un contexte plus général de baisse des effectifs parisiens. Les auditeurs libres demeurent à un niveau élevé, autour de 1 000 (voir ci-dessous 5-1). Conformément à la volonté de l'établissement, la formation continue progresse de manière très significative passant de 221 inscrits à 357, les stagiaires de formation continue représentant près de 12 % du total des inscrits<sup>58</sup>.

---

<sup>53</sup> L'INHA (entretien avec les tutelles, CR du CA de l'INHA) souhaite en effet augmenter très sensiblement les loyers des équipes de recherche qu'il abrite pour les rapprocher de leur coût réel, soit quasiment un doublement du prix du m<sup>2</sup>, hypothèse que peuvent difficilement accepter en l'état les tutelles de ces équipes dont l'EPHE mais aussi Paris 1 - Panthéon Sorbonne, Sorbonne Université, etc. La logique scientifique est celle d'un maintien rue Vivienne mais le choix dépend une fois de plus de facteurs extérieurs à l'établissement.

<sup>54</sup> La situation n'est pas exactement comparable en SHS, où la présence des EC de l'école était et reste forte, où les partenaires institutionnels tiennent à cette présence et où celle-ci renforce des collaborations scientifiques qu'il convient de maintenir. La vocation de l'école à être présente dans certains domaines où ses EC figurent parmi les meilleurs spécialistes mondiaux ne peut être niée. La dispersion qui en résulte tend cependant à brouiller l'image unitaire de l'école.

<sup>55</sup> Poste n° 4076 DECU-Histoire et civilisation du livre.

<sup>56</sup> Déclaration des axes stratégiques de développement de l'EPHE, p. 1.

<sup>57</sup> Plaquette 2017 : *De l'érudition à l'innovation*.

<sup>58</sup> Données de caractérisation transmises par l'établissement, volet effectif étudiants pour la période 2013-2017.

Ainsi, aussi bien par l'articulation avec PSL (voir ci-dessus 1-2) que par le développement de la formation continue, la politique de formation de l'EPHE repose sur une volonté claire d'ouverture sur son environnement dans le cadre de la coordination assurée par PSL, dont elle renforce incontestablement l'attractivité. La communauté de l'École, avec plus ou moins de réticence, semble avoir bien compris que cette double ouverture est la condition de sa survie, comme en témoignent les professions de foi des trois listes en présence lors des élections aux conseils centraux de janvier 2018.

L'architecture de l'offre de formation de l'école est simple : en formation initiale, chacune des sections déploie une mention de master qui se décline en plusieurs parcours avec un recrutement plus fort au niveau du master 2, exception faite du master sciences des religions et société (SRS). L'EPHE développe son offre doctorale à travers une école doctorale propre (voir ci-dessous 3-3). Les effectifs ont toujours cette particularité, déjà notée dans le rapport Aères précédent, d'être plus importants au niveau doctoral qu'au niveau master, ce qui confirme le maintien d'une forte attractivité de l'établissement (en 2016-2017, on dénombre 299 étudiants inscrits en master pour 567 doctorants inscrits à l'ED<sup>59</sup>).

Les masters présentent une situation contrastée. Le master « biologie santé écologie » (BSE) est en cours de fermeture, seul le master 2 sera ouvert en 2018-2019 et sera remplacé par le master PSL « sciences du vivant », dont deux parcours seront pilotés par l'EPHE. Le projet d'organisation de ce master, bien documenté, intègre davantage les attendus actuels d'un master<sup>60</sup> (compétences en langues vivantes, acquisition de compétences professionnelles), sans pour autant perdre ce qui a toujours fait la spécificité de l'École, à savoir l'apprentissage à la recherche par la pratique de la recherche. La section de SVT poursuit ainsi sa rénovation, utilisant l'implication dans PSL comme un levier de transformation.

D'une manière générale, si elle a progressé durant le contrat quinquennal, la politique qualité des masters n'est pas encore clairement affirmée et beaucoup de DE ne semblent la comprendre qu'à travers l'excellence de la relation entre un étudiant et son tuteur, laquelle relation bénéficie par ailleurs d'une charte claire et bien diffusée.

### **Une ouverture mesurée mais réelle en direction de publics divers**

Le cœur même de la formation à l'EPHE repose sur le lien étroit entre un étudiant et un enseignant. Celui-ci a toujours le choix d'accepter ou de refuser de suivre les travaux de l'étudiant qui le sollicite. Ce lien individuel, tout comme la forme du séminaire qui fait la richesse de la formation de l'école, se prête peu à l'innovation pédagogique, à la fois dans la pratique même de l'enseignement et dans celle de la diffusion de cet enseignement au-delà de la situation pédagogique classique. On peut ainsi regretter que la grande richesse des contenus de recherche produits par les enseignants-chercheurs de l'EPHE ne bénéficie pas d'une plus large audience, notamment par la production de ressources numériques qui permettrait cet élargissement, par exemple sous la forme de *podcast*. Le souci de s'ouvrir à des publics divers n'est cependant pas étranger à l'EPHE.

L'EPHE accueille en master un peu plus de 23 % de boursiers<sup>61</sup>, ce qui semble peu, mais il faut mettre ce pourcentage en regard de la spécificité du public de l'école formé très largement d'étudiants déjà âgés qui de ce fait ne sont plus concernés par les bourses.

Par ailleurs l'EPHE n'est pas étrangère aux grands débats de société auxquels elle apporte son expertise, en particulier par ses trois instituts, dont c'est la vocation. L'institut européen en sciences des religions (IESR) se présente comme un centre de ressources (dossiers et fiches pédagogiques en ligne) et de formation sur la laïcité et les faits religieux, à la fois en direction de l'enseignement, mais aussi de nombreux autres secteurs publics (hôpitaux, administration pénitentiaire, magistrature...); l'IESR pilote également des formations diplômantes au niveau master, et depuis 2015 un diplôme d'université avec l'université Paris Sud (« République et religions » Droit - Sociétés-Religions) ouvert à un large public. L'institut transdisciplinaire d'étude du vieillissement (ITEV) présente des dispositifs de ressources et de conférences assez semblables, quoique moindres et très concentrés sur un secteur géographique limité ; depuis 2012, en partenariat avec le Cnam<sup>62</sup>,

---

<sup>59</sup> Plaquette de l'école doctorale 2017 et données de caractérisation de l'établissement, volet effectif étudiants pour la période 2013-2017.

<sup>60</sup> [https://www.ephe.fr/formations/guide-psl-sdv\\_ephe\\_2018-2019.pdf](https://www.ephe.fr/formations/guide-psl-sdv_ephe_2018-2019.pdf).

<sup>61</sup> Données de caractérisation de l'établissement, volet effectif étudiants pour la période 2013-2017.

<sup>62</sup> Conservatoire national des arts et métiers.

l'ITEV a développé une formation de niveau IV « accompagnant professionnel de la personne âgée ». Quant à l'IRCP, il dispense des formations locales ou internationales sur la zone Pacifique, répondant le plus souvent aux demandes des collectivités. Forts d'une expertise reconnue, voire d'une labellisation d'excellence pour l'IRCP (LabEx Corail), ces instituts offrent une réelle ouverture, de très haut niveau, en direction de la société civile.

Le diplôme de l'EPHE enfin, qui historiquement jouait un rôle d'ascenseur social et demeure emblématique de l'établissement, mérite, de l'aveu même des enseignants rencontrés, d'être repensé. La section de SVT s'y est déjà attachée, puisque le diplôme n'est désormais ouvert qu'en formation continue et que sa vocation professionnalisante, clairement affirmée, favorise la diversité des publics. Même si les effectifs semblent en léger tassement, ils demeurent à un niveau élevé (entre 142 et 180 dans la période sous revue) qui suggère que le diplôme de l'EPHE remplit sa fonction de formation tout au long de la vie. Les deux autres sections accordent aujourd'hui moins d'importance au diplôme de l'EPHE. Les effectifs stagnent à moins de 30 et les informations données sur l'espace internet sont des plus lacunaires, surtout si on les met en regard de la richesse du site concernant le diplôme en SVT. Le comité recommande de conduire une réflexion et un toilettage de ce diplôme historique de l'EPHE, puis de mieux le mettre en valeur, même si aujourd'hui le nombre de diplômés de l'enseignement supérieur, baccalauréat compris, qui peuvent de ce fait accéder au master, voire au doctorat, ne justifie plus aussi nettement l'existence d'un diplôme accessible sans bagage universitaire préalable. À l'autre extrémité de la chaîne, l'EPHE a mis en place une formation post doctorale sur un an ou deux pour aider des jeunes chercheurs, particulièrement étrangers bénéficiant par exemple d'une année sabbatique, afin de préparer leur HDR sous le patronage d'un DE.

Objet de l'attention de la gouvernance de l'établissement<sup>63</sup> qui a créé un service de la formation continue en juin 2016 et recruté une personne dédiée, la formation tout au long de la vie commence à se diffuser dans l'établissement. Ces dernières années, l'école a établi comme priorités de professionnaliser la gestion de la formation continue, mais aussi de sécuriser le fonctionnement administratif avec une gestion transparente des conventions, et d'améliorer la visibilité de l'offre existante. Ces objectifs semblent en grande partie atteints, grâce à la proactivité de la cellule. L'enjeu majeur consiste dorénavant à identifier à la fois les besoins sociétaux nouveaux et les formations que l'EPHE peut effectivement prodiguer sur la base des compétences disponibles en son sein. Certaines composantes, section ou institut, sont plus avancées sur cette orientation. Finalement, même si l'offre de formation continue souffre encore d'une connaissance imparfaite des coûts complets, même si les instituts ont le sentiment de ne pas avoir les ressources humaines qu'ils souhaiteraient en appui de leur développement, même si enfin les effectifs restent modestes, leur progression est régulière, doublant sur la période du contrat (plus de 350 stagiaires) inscrits pour obtenir le diplôme de l'EPHE. Le comité recommande à l'EPHE, qui a décidé de s'engager dans la démarche de certification des services « la formation continue à l'université », de finaliser au plus vite cette démarche pour pouvoir bénéficier du financement des Organismes paritaires collecteurs agréés (OPCA).

### **Un pilotage de l'offre de formation qui s'est affirmé, mais de manière encore inégale d'un diplôme à l'autre**

Confrontée comme les autres établissements d'enseignement supérieur à une situation budgétaire délicate en lien avec la baisse de la subvention de l'État, l'EPHE a choisi de promouvoir et de structurer la formation continue au détriment parfois de sa tradition d'érudition, puisque parallèlement elle a été contrainte pour ces raisons budgétaires de geler, comme on l'a vu, six postes de DE. Choix de raison plus que de cœur assurément, mais qui traduit un pilotage indéniable - et qui a pu être partiellement compensé par l'attribution au cours de la période 2014-2017 de trois postes frais en répondant avec succès à l'appel à manifestation d'intérêt du Mesri relatif aux disciplines rares. Les débats dans les instances, tels que les transcrivent les procès-verbaux soulignent les obstacles et suggèrent la nécessité d'une communication forte pour permettre une large appropriation des orientations de l'école, en particulier en ce qui concerne l'offre de formation. De surcroît, en l'absence de comptes rendus publiés de la Commission des enseignements, de la vie étudiante et de la formation continue (CEVE), il est difficile d'évaluer son fonctionnement ; on ne peut en particulier mesurer clairement les liens entre les décisions ou avis des assemblées de section et les délibérations du conseil d'administration. Enfin, il n'a pas été possible d'avoir une vision claire pour ce qui est de la formation des huit GRETS de la III<sup>e</sup> section, ni dans les documents consultés ni dans les entretiens, même si le RAE décrit longuement la constitution de ces huit GRETS (p. 27-29). Il semble que les GRETS concernent plus la recherche que la formation, même si pour de nombreuses unités d'enseignement (UE), il y a participation d'EC

---

<sup>63</sup> RAE, p. 32-33.

appartenant à un ou plusieurs GRETs<sup>64</sup>. Leur mise en place ne semble toutefois pas encore au comité aussi structurante que la direction l'imaginait mais cette mise en place est encore trop récente pour pouvoir porter un jugement.

L'EPHE a ainsi su globalement tirer profit de son intégration dans PSL où elle joue un rôle de premier plan. Certains points sont à améliorer, comme les enquêtes d'insertion professionnelle ou la généralisation de l'évaluation des formations encore inexistantes, mais la voie suivie d'un ajustement raisonné des formations au cadre réglementaire en tenant compte de la spécificité de la mission de l'école comme de sa communauté, suggère finalement un pilotage assumé de l'offre de formation.

## LE LIEN ENTRE RECHERCHE ET FORMATION : UNE ECOLE DOCTORALE UNIQUE

Comme cela a déjà été souligné (voir *supra*), l'existence même de l'EPHE repose sur une imbrication étroite entre formation et recherche par le biais des « séminaires ». Ceux-ci, au moment de sa création, constituaient une originalité dans le paysage universitaire français, bien éloigné du paysage allemand servant de modèle à son inspirateur, Gustave Monod, et à son fondateur Victor Duruy. Cette tradition se poursuit bien évidemment aujourd'hui mais ne peut plus être considérée comme une originalité. En revanche, l'école doctorale 472 constitue un point fort malgré une création récente, en 2006<sup>65</sup>.

L'ED 472 réunit les trois sections de l'établissement par le biais de trois mentions disciplinaires, la mention « Histoire, textes, documents » (HTD), la mention « Religions et systèmes de pensée » (RSP) et la mention « Systèmes intégrés, environnement et biodiversité » (SIEB). Ce choix stratégique, malgré certaines réticences initiales exprimées par certains responsables de mention, est désormais pleinement assumé au sein de l'école et se traduit par une volonté de privilégier la transdisciplinarité et de dépasser les clivages entre sections, ce qui a également été pointé positivement lors de l'entretien avec les doctorants. En témoigne également la journée doctorale thématique annuelle, ouverte à tous les doctorants et organisée par eux, avec le soutien logistique de la direction de la recherche et de l'école doctorale. L'édition 2018 organisée en avril, avait pour thème « Ordre et chaos ». Si l'assistance aux premières éditions restait modeste, celle-ci semble désormais en progression. Il faut dire que l'école a incité les doctorants à y participer en leur offrant la possibilité de valoriser désormais cette journée dans leur parcours doctoral.

La grande force de cette ED doit beaucoup à la qualité de son pilotage, à la fois par le directeur de l'ED et par les responsables des trois mentions qui ont su, par-delà leur discipline scientifique d'origine, conjuguer leurs efforts au bénéfice des étudiants. Les indicateurs de l'ED ont largement progressé au cours de la période sous revue. Si les effectifs se sont légèrement tassés, comme dans beaucoup d'autres ED en France, mais de manière moindre, passant de 617 à 567 doctorants, le nombre des soutenances de thèse est en progression constante (108 en 2016-2017<sup>66</sup>). Tout en mettant en place un fonctionnement en phase avec les nouvelles obligations des ED, l'équipe de direction a su faire preuve de souplesse pour garder la spécificité de l'EPHE. Ainsi, les Comités de suivi de thèse (CST) ont-ils été généralisés sur le modèle de ce que faisait la mention SVT, mais contrairement aux règles fixées dans le nouveau décret sur le doctorat, les directeurs de thèse sont autorisés à y participer pour préserver le lien étroit entre le thésard et son directeur ; les éventuels problèmes de relation avec le doctorant sont alors vus par les responsables de mention. Le nombre moyen de doctorants par HDR a diminué<sup>67</sup>, même si les *maxima* constatés demeurent constants (16 doctorants) d'après les entretiens. L'ED a mis fin aux thèses qui s'éternisaient durant une dizaine d'années, laissant toutefois s'achever à leur rythme celles qui pouvaient l'être.

Le nombre de doctorants ayant un financement spécifique a presque doublé, passant de 90 à 174, tandis que le nombre de doctorants salariés était multiplié par plus de trois (de 39 à 135) d'après là aussi les entretiens. L'ED gère chaque année le concours pour les contrats doctoraux attribués à l'établissement ou dans le cadre de PSL (plus ou moins 60 candidatures les deux dernières années pour une dizaine de

---

<sup>64</sup> SVT - Liste des collaborations au sein des GRETs en recherche et en enseignement/tutorat.

<sup>65</sup> Comme beaucoup d'établissements de la future université PSL, l'EPHE ne bénéficiait pas d'une réelle autonomie concernant le doctorat même si plusieurs accords, notamment avec l'ENS et l'ENC, avaient ouvert la voie à une solution finalement trouvée dans le cadre du collège doctoral de PSL en 2016.

<sup>66</sup> Le répertoire des thèses soutenues à l'EPHE en 2016, p. 5, donne le chiffre de 76 docteurs en 2016.

<sup>67</sup> D'après les chiffres donnés dans le tableau du RAE, p. 24, la moyenne est légèrement inférieure à 4 doctorants par HDR.

contrats<sup>68</sup>). C'est une gestion de proximité, veillant à respecter les équilibres entre mentions, tout en privilégiant le critère d'excellence. Certaines années cependant, un fléchage est proposé par l'établissement, notamment pour favoriser l'interdisciplinarité. Par exemple, en 2016, un contrat doctoral a été proposé pour un projet transdisciplinaire et un candidat a été retenu pour un projet SVT (coraux)-SHS (sociologie). Enfin l'ED, qui intègre le collège doctoral de PSL, s'appuie sur cette nouvelle structure pour assurer la formation professionnalisante des doctorants.

Le parcours doctoral, toujours en chantier, reste optionnel, en particulier pour les doctorants salariés, même si de nombreux doctorants le choisissent. Rendre le parcours obligatoire n'est pas dans la culture de l'école. Tant les responsables que les doctorants redoutent une perte de flexibilité. L'inconvénient de ne pas le rendre obligatoire est que l'établissement n'a pas la possibilité d'avoir une vision globale sur les parcours de ses doctorants. De plus, il reste le problème des doctorants dits isolés, peu encadrés et peu incités à participer à la vie scientifique collective active<sup>69</sup>. Enfin, si pour la mention SIEB, des données quantitatives ont été fournies sur l'évolution de la durée de la thèse (stabilisée autour d'une moyenne de 3,5 ans), cela semble plus compliqué d'avoir des données chiffrées précises pour les deux autres mentions, apparemment pour des raisons techniques liées au système informatique institutionnel<sup>70</sup>. En SHS, l'augmentation apparente de la durée moyenne des thèses ces dernières années serait due aux thèses plus problématiques à longue durée en fin de cycle. Enfin, l'école est aussi préoccupée par le financement souvent difficile pour les fins de thèse.

L'EPHE s'est donc dotée d'une ED, unifiée et bien organisée. Si PSL s'avère un atout pour compléter l'offre de formation plus transversale et développer des infrastructures plus diversifiées pour les doctorants, le défi qui attend l'EPHE est que l'école doctorale puisse préserver ses spécificités dans le processus d'intégration dans PSL. L'ED apparaît, de l'avis de tous en interne comme pour le comité, comme un espace de consensus qui dépasse le clivage des sections et a su faire de la transdisciplinarité une richesse à travers une vraie culture commune.

## LA DOCUMENTATION : UNE REELLE DYNAMIQUE A CONFORTER

Les équipes des services documentaires et d'archives de l'EPHE sont complètement investies dans le projet du Grand équipement documentaire (Ged) du campus Condorcet à Aubervilliers.

Par la mise en exergue des « expériences numériques innovantes », le Ged entend être conçu comme un laboratoire partagé pour la recherche en SHS et représenter le point de rencontre entre disciplines, étudiants et chercheurs. Les objectifs (« ambitions ») affichés de ce Ged concernent (i) la pérennisation et le développement de lien avec les unités de recherche et la coopération (ii) la facilitation de la mise en œuvre de programmes scientifiques nationaux et internationaux (iii) la participation à la diffusion et à la valorisation de la production scientifique des établissements et des unités de recherche (iv) la diffusion des connaissances à l'échelle du territoire<sup>71</sup>.

La bibliothèque (Ged) doit regrouper plus de 50 bibliothèques, fonds documentaires et services d'archives actuellement dispersés sur 25 sites en Île-de-France. Huit des membres fondateurs apporteront leur fonds à la bibliothèque, dont l'EPHE. Le bâtiment est prévu pour offrir 1 400 places de lecture, 45 salles de travail et 4 km linéaires d'archives scientifiques sur 22 000 m<sup>2</sup> Shon. Une équipe dédiée composée de plus d'une centaine de professionnels de la documentation et de la recherche ainsi qu'une quarantaine d'unités de recherche doit également être mise en place<sup>72</sup>.

Dans l'attente de cet équipement, la situation des sept bibliothèques de l'EPHE est pour le moins ambiguë, du fait de déménagements récents et successifs et surtout de leur dispersion géographique sur plusieurs sites parisiens, souvent d'accès difficile avec des horaires assez réduits. De fait, la bibliothèque de la V<sup>e</sup> section,

---

<sup>68</sup> Exactement 15 en 2015 dont trois sur les crédits PSL (chiffres donnés sur le site web de l'établissement). 18 candidats classés en 2017 pour semble-t-il 10 possibilités (*idem*).

<sup>69</sup> CR CS 29 novembre 2017.

<sup>70</sup> Si on prend en compte les chiffres globaux des doctorants (567) et des soutenances (108), on obtient une durée moyenne de cinq ans un quart mais ce chiffre est très supérieur mécaniquement pour les SHS. Pour être tout à fait juste, il faudrait connaître le nombre d'abandons.

<sup>71</sup> Site Web du campus Condorcet.

<sup>72</sup> *Idem*.

localisée collège Sainte Barbe, est selon le doyen lui-même, très peu fréquentée. Le fait d'être un établissement « hors murs » (Décret de fondation) pèse lourd dans le fonctionnement des bibliothèques et les services rendus aux lecteurs.

Les sept bibliothèques intégrées de l'établissement rassemblent des fonds remarquables et souvent uniques, mais ces collections documentaires sont d'importance très inégale. On relève notamment la « bibliothèque des sciences religieuses » et la « bibliothèque Michel Fleury », sans oublier la bibliothèque du « Centre d'études mongoles et sibériennes (CEMS) » et la « Bibliothèque du centre de documentation sur l'aire tibétaine (CDAT) » abritée par la Bibliothèque universitaire des langues et civilisations (Bulac). Ce sont donc 3 200 mètres linéaires de documents imprimés et 500 mètres linéaires d'archives scientifiques qui sont gérés par une équipe de professionnels experts dans le domaine des sciences humaines. Heureusement, l'ensemble de la communauté EPHE peut avoir également accès aux différentes bibliothèques et aux collections numériques des établissements membres de PSL.

L'équipe de professionnels<sup>73</sup> est bel et bien engagée dans une démarche de transfert des collections vers le Ged installé dans la cité des humanités et sciences sociales d'Aubervilliers. Ce campus Condorcet permettra en effet de favoriser la transdisciplinarité que l'EPHE met régulièrement en avant lors des entretiens. Ce sera également l'occasion de valoriser les 60 000 plaques photographiques du fonds Gabriel Millet et surtout de garantir des espaces de qualité dédiés à la conservation de ces documents uniques.

Le poste de direction des bibliothèques sera temporairement gelé, après le départ à la retraite en septembre 2018 de son directeur afin de faciliter l'intégration au Ged Condorcet des ressources documentaires de l'EPHE. Dans l'immédiat cela permet d'affecter des moyens supplémentaires pour le Ged, et les personnels du service commun de documentation, des bibliothèques et des archives (SCDBA) sont très mobilisés par ce projet structurant et se projettent complètement dans le futur lieu. Le nouvel outil de gestion documentaire commun à l'ensemble des bibliothèques de sciences humaines du futur Ged est en cours d'acquisition (SGBM) dans la dynamique nationale portée par l'Agence bibliographique de l'enseignement supérieur (Abes). Le transfert des personnels à l'établissement Condorcet est encore en phase de négociations et toutes les inquiétudes ne sont pas levées (voir ci-dessus 2-4) même si l'établissement est en état de prendre toutes les mesures nécessaires.

Il subsiste néanmoins une zone d'ombre majeure : il est en effet prévu que la majorité des équipes de recherche de l'EPHE déménagent au cours de l'été 2019 alors que la construction du Ged dont la maîtrise d'ouvrage est assurée par le conseil régional d'Ile-de-France ne sera terminée qu'en 2020-2021. La nécessité pour les équipes de recherche d'être à proximité des collections documentaires constitue une évidence. Aussi des hypothèses de déménagement partiel de collections, de stockage temporaire d'ouvrages et des collections de périodiques au Centre technique du livre de l'enseignement supérieur (CTLES) sont envisagées. Ces opérations de déménagements successifs représentent un coût significatif pour l'établissement et un réel gaspillage de ressources humaines, tout en suscitant des inquiétudes chez les EC en ce qui concerne l'accessibilité des ressources.

Depuis 2013, la prise en compte de la valorisation des archives de l'établissement constitue un axe fort à signaler. Deux agents de catégorie A ont été affectés à la numérisation des archives institutionnelles et administratives. L'engagement de l'EPHE pour participer à des programmes nationaux démontre la volonté de mieux faire connaître les collections exceptionnelles de l'établissement via le Catalogue en ligne des archives et des manuscrits de l'enseignement supérieur (Calames).

Enfin, il faut signaler l'initiative extrêmement intéressante de l'EPHE qui a souhaité dans le cadre de son 150<sup>e</sup> anniversaire réaliser son « dictionnaire prosopographique »<sup>74</sup>. Celui-ci présente les notices d'enseignants et de chercheurs qui ont contribué, contribuent et contribueront à la notoriété de l'école car cet outil est régulièrement enrichi et actualisé.

---

<sup>73</sup> Le personnel intégré au service comprend 11 personnes correspondants à 7 ETP mais l'organigramme (2017) de ce même service disponible sur le site de l'EPHE indique un nombre beaucoup plus important de personnes impliquées, en particulier des DE, dans la gestion des sept bibliothèques intégrées et des deux associées (pour ne parler que de la partie SHS), les collections correspondantes étant elles-mêmes dispersées sur 15 sites.

<sup>74</sup> <https://prosopo.ephe.fr/h>

Il a donc été très difficile au comité de se faire une idée précise de l'efficacité du SCD dans sa configuration actuelle même si les projets en cours vont dans le sens d'une plus grande qualité de service. Le retard pris dans la mise en place du campus Condorcet rend l'avenir immédiat totalement incertain.

## IV. LA REUSSITE DES ETUDIANTS

### UNE INFORMATION INSUFFISANTE SUR LES DIVERS PARCOURS ETUDIANTS

L'information institutionnelle à destination des étudiants n'est pas organisée. L'absence de Bureau de la vie étudiante (BVE) contraint les étudiants (notamment Erasmus) à se référer à un réseau étudiant informel afin de s'informer des démarches et de l'organisation de leur parcours. Le manque de clarté dans la communication de l'établissement envers les étudiants, notamment dans les transformations internes à l'école (PSL, Condorcet) a été signalé par les étudiants rencontrés lors des entretiens.

La diversité des publics fréquentant l'EPHE (étudiants en master et doctorat, inscrits au diplôme, et auditeurs libres) ainsi que le fait que de nombreux étudiants soient étrangers, constituent certes un frein à la mise en œuvre d'une vie associative active, mais pourraient également être valorisés lors d'échanges organisés par l'EPHE. Or, la vie associative de l'EPHE est inexistante. Aucune association n'est à l'heure actuelle soutenue par l'établissement. Pourtant, de nombreuses volontés semblent exister parmi les étudiants et les enseignants-chercheurs.

Le sentiment d'appartenance à la communauté EPHE est mis en difficulté par l'individualisation des parcours. En effet, les étudiants s'inscrivant à l'EPHE dès le master choisissent leur directeur de recherche parce qu'il est un spécialiste reconnu de son domaine et ils se réfèrent avant tout à son séminaire. Outre le « séminaire » de leur directeur de recherche, généralement apprécié pour la convivialité qu'il permet, les étudiants se reconnaissent plus dans leur laboratoire de rattachement, voire dans la section, que dans la structure EPHE. L'explication traditionnelle est l'éclatement géographique de l'établissement, l'inexistence de tout bâtiment commun où les étudiants pourraient se réunir.

Par conséquent, le comité recommande à l'établissement d'engager une réflexion relative à la mise en place d'une politique globale de développement et de renforcement du sentiment d'appartenance à l'EPHE auprès des étudiants. Dans ce cadre, les rôles respectifs des sections et des services centraux nécessiteraient d'être clairement définis et communiqués aux étudiants, s'agissant du soutien à l'émergence de la vie associative, comme de la gestion des moyens afférents.

### UNE VIE ETUDIANTE QUASIMENT INEXISTANTE ET UNE PARTICIPATION TRES REDUITE DES ETUDIANTS A LA GOUVERNANCE

Le caractère atypique de l'EPHE se retrouve en matière de vie étudiante de l'établissement. Bien qu'organisée, la vie étudiante au sein de l'établissement souffre d'un manque de lisibilité et il est difficile d'y trouver les standards habituels de la vie étudiante. Celle-ci, au sein de l'EPHE, est pilotée par un vice-président aux études et la direction des enseignements et de la vie étudiante. Au sein de cette dernière a été nommée une chargée de mission, dont l'activité est principalement consacrée à la gestion du doctorat SVT. Le travail réservé à la vie étudiante s'exerce autour de deux axes : la gestion du FSDIE, lequel finance souvent des projets relevant de la recherche, faute de projets relevant traditionnellement du fonds, et le traitement administratif des demandes de titre de séjour pour les étudiants étrangers. Il est à noter que la chargée de mission VE ne siège pas à la CEVE, et même n'y est pas invitée et qu'il n'existe pas de VP étudiant. Même si les résultats sont modestes en ce domaine, quelques efforts pour compenser ce déficit ont été faits : journées d'accueil et journées portes ouvertes, journées de l'ED, *newsletter*, publication de nombreuses brochures d'information, édition d'un programme des conférences unifié et présenté de manière thématique, mises en réseau.

En revanche, on notera l'absence de communication formelle entre les différents acteurs institutionnels en charge de la VE. Aucune réunion régulière n'a lieu. Il n'existe pas de schéma directeur de la vie étudiante interne à l'EPHE. Le fonctionnement organisationnel actuel en matière de VE se limite à l'accueil des étudiants et aux cérémonies de remise des diplômes. En effet, une journée d'accueil des étudiants (master et doctorat)

est organisée tous les ans. Dans le cadre du doctorat, il est à relever une multiplication de journées d'accueil (laboratoire, EPHE et PSL) brouillant la lisibilité des messages et de l'organisation générale des parcours.

Les éléments clés de la vie étudiante comme le sport et la culture mais également la médecine préventive ne sont pas traités dans le cadre de l'établissement en raison de ses caractéristiques spécifiques (populations étudiantes généralement plus âgées, dispersion géographique) et il est, du reste, prévu de les « transférer » à PSL. L'association de l'EPHE à PSL constitue donc une réelle opportunité pour l'école dans le domaine de la vie étudiante, même si elle n'exclut pas le maintien des actions mentionnées ci-dessus. Elle entend s'appuyer sur les services de PSL en la matière afin de combler ses manques mais pour le comité cela ne permettra pas nécessairement l'existence d'une vie étudiante propre à l'école. La présidence est tout à fait consciente de la situation actuelle, peut-être moins de la nécessité de ne pas simplement confier à PSL toutes les responsabilités dans ce domaine crucial pour son avenir. Le déménagement à Condorcet est susceptible d'offrir au terme de la deuxième tranche une situation bien plus favorable à l'organisation de la vie étudiante mais l'échéance étant nécessairement lointaine sinon incertaine, le développement des actions déjà entreprises doit être maintenu.

Le comité regrette également que les étudiants participent aux assemblées de sections de façon marginale avec deux élus par section à comparer aux dizaines d'EC présents pour lesquels c'est un droit de siéger. Des représentants aux conseils centraux sont également élus, ainsi qu'à la commission FSDIE et à la CEVE mais la participation réelle aux différentes séances demeure faible comme le reconnaît là aussi le RAE dans un très court paragraphe<sup>75</sup>. Dans ce même paragraphe est évoquée la création d'une association d'étudiants qui est cependant restée un vœu pieux. Le comité recommande d'investir ces différentes initiatives, qui représentent autant de pistes que l'établissement devrait prendre en compte ou approfondir.

## V. LA VALORISATION ET LA CULTURE SCIENTIFIQUE

### UNE VALORISATION DES RESULTATS DE LA RECHERCHE ENCORE EN DEVENIR

L'EPHE ne manifeste pas une très grande activité de valorisation au sens où on l'entendait jusqu'à une période récente (dépôt de brevets, création de *startup*, par exemple) mais elle a mis l'accent sur la diffusion de la culture scientifique. À ce titre, de manière historique, l'école accueille des auditeurs libres en grand nombre (plus de 1 000), répondant à l'objectif d'une « formation tout au long de la vie » sans volonté d'en tirer systématiquement un profit professionnel. Elle a su également tirer profit de l'ingénierie de PSL pour produire un *Mooc* original en deux parties sur « La sculpture grecque d'Alexandre à Cléopâtre », donnant ainsi à la notion d'auditeur libre de l'école une dimension renouvelée<sup>76</sup>. D'autres projets innovants, encore isolés, méritent d'être soulignés, comme la formation non diplômante « Génétique du paysage » (2017-2018), opérée par une série de visioconférences dispensées par sept universités à travers le monde<sup>77</sup>. Cette ouverture doit être encouragée. On peut citer également la réalisation d'un ouvrage spécifique consacré au 150<sup>e</sup> anniversaire de l'établissement, en grande partie financé par le mécénat (voir ci-dessus 2-2).

La création d'un SAIC<sup>78</sup> en 2016 démontre la volonté d'améliorer la gestion des activités culturelles et commerciales, notamment celui du futur musée « FareNatura » sur l'île de Moorea en Polynésie française. Le SAIC a également comme mission de gérer les aspects comptables des publications à caractère commercial de l'École, ce qu'il a commencé à entreprendre. Enfin, à terme, le SAIC devrait offrir un service de support aux chercheurs en cas de brevetabilité d'inventions en particulier en SVT. Ces missions semblent très ambitieuses étant donné d'une part les ressources humaines actuellement allouées à ce service et, d'autre part, les compétences très diverses attendues. Les ressources humaines nouvelles recrutées ces derniers mois devraient favoriser le suivi des LabEx et des brevets. La création de la *start-up* « *Insight signals* »<sup>79</sup> au sein du laboratoire CHArt participe de cette évolution.

---

<sup>75</sup> RAE, p. 38.

<sup>76</sup> François Queyrel, *La sculpture grecque d'Alexandre à Cléopâtre* (en deux parties), 2017 et 2018, hébergé sur Fun-Mooc.

<sup>77</sup> [https://www.ephe.fr/genetique\\_du\\_paysage/genetique-paysage-programme-inscription.pdf](https://www.ephe.fr/genetique_du_paysage/genetique-paysage-programme-inscription.pdf).

<sup>78</sup> Service des activités industrielles et commerciales.

<sup>79</sup> <https://www.insight-signals.com>

Mais la stratégie de l'EPHE en ce qui concerne la valorisation industrielle a clairement pris une nouvelle orientation dans le contexte de l'intégration dans PSL. Elle a signé un accord-cadre avec la Fondation PSL, fondation de coopération scientifique. Cet accord cadre clarifie les transferts de droits aux titres de propriété intellectuelle portant sur des inventions brevetables. Cette ouverture vers une politique plus volontariste de valorisation s'adresse également aux étudiants dès le master avec le dispositif Pépité PSL, par le statut d'étudiants entrepreneurs, accessible à tous les partenaires, même si l'EPHE doit maintenant s'engager plus en avant dans ce dispositif.

Aujourd'hui, l'établissement a souhaité s'engager dans les nouveaux développements liés à la notion de valorisation dans le secteur des SHS, sans négliger pour autant les réalisations plus traditionnelles dans ce domaine de la III<sup>e</sup> section et, plus original, par le biais des instituts, grâce à la détermination de son président et aussi grâce à son entrée dans PSL. En revanche, la politique de valorisation des recherches par la voie des publications comme par l'ouverture de ses formations à un public plus large que le public universitaire classique est une tradition bien établie. Cet effort transparait par le nombre des publications de l'EPHE, toutes disciplines confondues, qui est passé dans le *Web of science* (Wos) de 238 en 2010 à 610 en 2015. Depuis 2015, la décision a été prise par l'équipe présidentielle, en partenariat avec PSL, de retenir le principe d'une signature unique EPHE-PSL (mono ligne descendante) pour l'ensemble des publications de l'école, en vue d'accroître leur lisibilité. La demande concernant la signature scientifique unique a été faite dès janvier 2016. Pour encourager les chercheurs, une mesure financière incitative a été annoncée le 20 janvier 2017 et communiquée à tous les directeurs d'unités et d'équipes, mais elle a suscité certaines réactions de mécontentement lorsqu'elle a été appliquée<sup>80</sup>. Malgré ces efforts, pour 2017 l'EPHE se retrouve au bas du classement des établissements PSL. Si la production de publications issues de l'EPHE est importante, elle demeure néanmoins encore loin de la visibilité internationale qu'elle mériterait d'avoir, notamment dans le domaine des SHS.

Le comité encourage le président et son équipe à poursuivre leurs efforts pour communiquer et pour mobiliser les chercheurs afin de les faire basculer vers la signature unique, vu l'enjeu stratégique, mais ils doivent être attentifs à améliorer la visibilité des critères et décisions qui ont des impacts financiers pour les chercheurs et les laboratoires.

Dans le domaine de la valorisation et de la diffusion de la culture scientifique, l'EPHE dispose déjà de pratiques bien établies. Pour le comité, la participation à PSL ne peut que faciliter cette orientation.

## UN SERVICE DE PUBLICATIONS EN GESTATION

L'EPHE affiche une volonté forte de valoriser son patrimoine et de conforter l'école comme un élément actif dans le domaine des SHS en France mais aussi sur le plan international.

L'EPHE depuis 2013 et de manière très conséquente depuis 2016 par le recrutement d'une responsable de la communication a souhaité mettre en œuvre une politique de communication significative en profitant de l'opportunité du 150<sup>e</sup> anniversaire de l'école célébrée en juin 2018. Si la charte graphique et le logo de l'école, ainsi que ceux des trois instituts ont été revus, il faut également reconnaître que la présence de l'école est réelle sur les réseaux sociaux mais aussi par l'intermédiaire de la publication trimestrielle *Éphéméride* éditée sous forme papier et numérique. Le souci de promouvoir l'EPHE au sein du réseau PSL est constant : une lettre mensuelle numérique est adressée à 8 500 contacts.

Pour diffuser les recherches de ses chercheurs chacune des sections de l'EPHE disposait d'un embryon de service de publications, notamment les sections IV et V, travaillant en réalité pour des éditeurs internationaux unanimement reconnus dans leurs disciplines de grande renommée, Brepols et Droz, chacun affichant pour ses différentes collections des règles de financement et de fonctionnement différentes issues de relations anciennes plus ou moins formalisées. L'EPHE a créé en 2017 un service commun de publications destiné à fédérer les services de publications des trois sections – qui sont donc conservés –, et intégrer les actuelles collections dans une stratégie éditoriale ambitieuse, mais les résultats ne peuvent encore être appréciés par le comité, seul l'ouvrage sur le 150<sup>e</sup> anniversaire étant en voie de finalisation, *L'École Pratique des hautes Études, invention, érudition, innovation (1868-2018)*.

---

<sup>80</sup> CR - conseil scientifique du 3 novembre 2017.

De fait, les ouvrages aujourd'hui clairement identifiés comme provenant de l'EPHE concernent la publication d'annuaires pour la section des sciences religieuses<sup>81</sup> ainsi que pour la section des sciences historiques et philologiques<sup>82</sup>. Également sous forme papier, ces annuaires permettent de recenser de manière régulière les activités des équipes de recherche et plus encore des différents séminaires. Les projets de création de collections nouvelles sont nombreux. Cependant, la création d'un pôle d'édition au sein de PSL devrait susciter quelques évolutions dans l'organisation de ce service qui dans l'organigramme de l'établissement est sans lien avec la direction de la communication. Les résultats ne sont donc pas encore totalement satisfaisants et une attention toute particulière sur ces enjeux demeure nécessaire.

## VI. LES RELATIONS EUROPEENNES ET INTERNATIONALES

### DES RELATIONS EUROPEENNES ET INTERNATIONALES DYNAMIQUES, REPOSANT SUR DES RESEAUX COLLABORATIFS SOLIDES MAIS DONT LA FORMALISATION RESTE A CONSOLIDER

Les relations internationales définies par le bureau de l'établissement, où siègent les VP et doyens, et par les conseils centraux (CA et CS), sont pilotées par la Vice-présidente aux relations internationales (VPRI). Elle est également Directrice de la recherche et des RI (DRRI). Le service comprend deux personnes en charge des RI, respectivement pour l'Europe, le pourtour européen et l'Afrique d'une part, l'Asie ainsi que l'Amérique d'autre part<sup>83</sup>. Par ailleurs, l'établissement finance désormais une cellule d'aide au montage de projets européens créée en 2012, avec un poste contractuel transformé en poste de titulaire IGE, occupé par une personne munie d'un master en administration de la recherche<sup>84</sup>. Ces efforts semblent déjà porter leurs fruits. Si un ERC se termine actuellement, trois projets ERC (en SHS) ont été déposés en 2017 et sur les trois un *advanced grant* a d'ores et déjà été accordé (Tokharien et Fonds Pelliot), ce qui traduit un dynamisme nouveau. L'essoufflement du nombre global de projets déposés par l'EPHE en 2016 amène le comité à recommander à l'établissement une poursuite soutenue de ses efforts dans le domaine<sup>85</sup>.

L'EPHE poursuit ses efforts pour développer des accords internationaux, qui s'appuient encore toujours en grande partie sur des initiatives individuelles. Elle bénéficie aussi de l'image et de la visibilité forte de certaines de ses structures implantées hors métropole, avec entre autres les équipes de l'EPHE en Polynésie française qui rayonnent sur tout le Pacifique. Mais l'école veut clairement s'investir aussi dans des accords plus durables, s'appuyant sur des collaborations scientifiques, soit directement avec des grandes universités, soit avec des *schools* – ou départements internes – de ces établissements, les accords globaux institutionnels restant plus difficiles à finaliser, bien qu'ils soient en progression. À cet égard, les contacts avec PSL ont clairement ouvert des portes. On peut citer l'université de Columbia. L'EPHE a d'ailleurs été particulièrement active pour un appel à projet au sein de PSL pour des collaborations avec cette université new-yorkaise, puisqu'elle a obtenu trois projets sur les dix accordés.

L'EPHE est aussi active *via* des missions à l'étranger qui tiennent compte des engagements scientifiques et géopolitiques de l'EPHE du passé, mais qui s'inscrivent également dans les orientations stratégiques de PSL, comme ce fut le cas d'une mission en novembre 2017 en Chine et à Taiwan. Ce fut le cas d'une mission en novembre 2017 en Chine et à Taiwan. L'établissement coopère activement avec PSL en participant entre autres au groupe de travail RI et au comité de pilotage RI, ainsi qu'à un atelier de mutualisation RI. Il communique activement sur les activités internationales *via* le magazine trimestriel *Éphéméride*, tout en admettant que le flux des informations relatives aux activités internationales des EC à la DRRI reste aléatoire et incomplet, au détriment de sa visibilité internationale.

Le nombre d'étudiants en mobilité internationale entrante semble baisser, mais les chiffres, erratiques d'une année sur l'autre, ne permettent pas de dire s'il y a réellement matière à inquiétude sur l'attractivité internationale de l'EPHE. Malgré cela, l'EPHE peut se targuer d'un pouvoir d'attractivité convaincant au niveau master (25 % d'étudiants internationaux en 2015-2017), mais surtout au niveau doctorat avec près de

---

<sup>81</sup> <http://asr.revues.org>

<sup>82</sup> <http://ashp.revues.org>

<sup>83</sup> <https://www.ephe.fr/ecole/organisation/directions/direction-de-la-recherche-et-des-relations-internationales>.

<sup>84</sup> CR séance du CA du 18 octobre 2017.

<sup>85</sup> Tableau RAE, p 105.

50 % d'étudiants en thèse d'origine étrangère, ce qui représente un score très honorable. L'EPHE soutient également les cotutelles internationales de thèse, avec une augmentation régulière de nouveaux inscrits (20 en 2012-2013 et 37 en 2015-2016). Si le pourcentage reste stable pour les doctorats, les chiffres communiqués dans le RAE<sup>86</sup>, suggèrent une légère tendance à la baisse pour les masters depuis 2013-2014 mais l'établissement préfère parler de stabilité et n'envisage donc pas ce point comme une difficulté. Les étudiants internationaux sont majoritairement européens (près de 50 %), mais avec des cohortes importantes pour l'Asie-Pacifique, le Moyen-Orient et le continent africain. Le nombre d'étudiants Erasmus entrants tourne autour de 20. À l'inverse, la mobilité sortante reste faible et n'évolue guère, mais ces résultats s'expliquent en partie par le profil particulier des étudiants plus âgés que la moyenne et déjà inscrits dans la vie professionnelle dès le master : une fraction non négligeable sont en formation continue ou sont des professionnels, qui participent plus difficilement à des projets de mobilité sortante de plusieurs mois, sans oublier les doctorats en SHS (majoritaires), dont le financement est plus aléatoire qu'en sciences de la vie.

Le comité tient toutefois à souligner, à cet égard, que si l'accueil des doctorants internationaux ne semble guère faire de problème, l'accueil étant assuré au sein des unités de recherche, celui des étudiants étrangers en master reste trop peu formalisé, même si ces étudiants peuvent s'adresser à une personne de contact identifiée et de bonne volonté. Les étudiants étrangers ont également signalé avoir des difficultés pour avoir des informations claires sur leur programme personnel de cours, sur l'organisation pratique et sur la répartition des cours sur les deux semestres. Les étudiants *Erasmus* confirment, de plus, un manque de formalisation pour la collecte des notes d'examen. L'école espère remédier à certaines de ces faiblesses *via* les outils dont dispose PSL. Un livret pour étudiants étrangers est annoncé sur le site de PSL, mais le lien n'est pas fonctionnel. Il existe cependant un livret de l'étudiant, téléchargeable, disponible en version anglaise (*studenthandbook*) et dont une partie s'adresse aux étudiants internationaux. L'établissement accueille également chaque année près de 25 directeurs d'études invités internationaux et des enseignants *Erasmus* + (six depuis 2014). Le taux d'EC étrangers (environ 14 %) est particulièrement élevé.

Même si le budget pour les RI, comme pour la plupart des autres activités de l'EPHE, est en baisse<sup>87</sup>, la DRRI reste attentive à soutenir avec les moyens alloués, des projets d'étudiants en master et en thèse. Certes, les moyens restent modestes et sont à considérer plutôt comme des coups de pouce ou impulsions, complémentaires à d'autres financements.

En ce qui concerne la politique des langues étrangères, l'école est bien positionnée. Elle organise début octobre un stage intensif de Français langue étrangère (FLE) pour différents niveaux, avec une évaluation en fin de stage avant les cours hebdomadaires organisés sur les deux semestres.

En ce qui concerne les masters européens, l'école organise un parcours international de master « histoire de l'art et archéologie » en délivrant le diplôme de master « Études européennes, méditerranéennes et asiatiques » (EEMA), spécialité « histoire de l'art et archéologie », qui permet en 2018 la délivrance d'un master en double diplôme en collaboration avec l'université de la Basilicate (Italie). L'école organise également un master européen « histoire politique et culturelle de l'Europe médiévale, moderne et contemporaine » avec la Grèce, le Portugal, l'Espagne et l'Italie. Enfin, elle organise aussi un programme doctoral de littérature comparée et de littérature mondiale, en collaboration avec l'université de Shanghai, avec une mobilité principalement entrante qui reste modeste (entretien avec la VPRI). D'autres projets de masters européens sont en cours de négociation, avec des partenaires allemands, mais ces projets n'ont pas encore abouti. En ce qui concerne les masters en anglais, l'école est en attente des projets de ce type à l'échelle de PSL.

Le comité encourage donc l'école à poursuivre ses efforts en vue d'une internationalisation plus durable, tant au niveau des collaborations scientifiques que pour des formations internationales attractives ; elle devrait pouvoir bénéficier de l'appui de PSL dans ces efforts. De la même manière, il encourage l'établissement à diversifier les nationalités de ses étudiants Erasmus, l'Italie restant le pourvoyeur largement majoritaire.

D'un point de vue organisationnel, le fait que la vice-présidence des RI et la directrice du service DRRI soit la même personne est justifié par l'école comme étant conjoncturel et lié au profil et aux compétences reconnues de la VPRI. Le fait n'est d'ailleurs pas exceptionnel dans d'autres établissements de petite taille au sein de PSL. Mais cette configuration ne facilite pas nécessairement les initiatives stratégiques de la vice-

---

<sup>86</sup> P. 53.

<sup>87</sup> 55 k€ en 2017 et 65 k€ en 2016 (soit environ 20 %), RAE p.51.

présidence à la recherche et peut également mettre en difficulté le pilotage de l'établissement. L'école devra donc rester attentive à cette question lors du changement de l'équipe de direction annoncé pour fin 2018.

Le comité recommande à l'EPHE de veiller à inscrire son positionnement stratégique - sur les zones géographiques à privilégier ou à explorer - au sein d'une stratégie plus globale de PSL, qui reste gagnante pour l'EPHE comme pour PSL.

## CONCLUSION

L'EPHE est un établissement historique, reconnu et atypique au sein de l'ensemble des établissements d'enseignement supérieur français : former à la recherche et par la recherche, au sein de disciplines « rares » couvrant des « territoires de la connaissance originaux » constitue à la fois sa force et sa faiblesse. La qualité de la recherche et des personnels favorise les complémentarités avec des partenaires très divers mais la complexité des tutelles et la diversité des unités représentent un défi pour l'organisation de la recherche de l'établissement.

La gouvernance de l'EPHE a choisi avec force et conviction de devenir membre de PSL. Cette intégration est en voie d'achèvement au moment où le jury des PIA a prolongé la période probatoire de l'Idex pour deux ans, avec des exigences maintenues pour ce qui concerne la gouvernance renforcée de cette université d'un genre nouveau. Cette intégration a constitué, au même titre ou même davantage que la révision des statuts, la préoccupation principale de l'EPHE pendant le contrat quinquennal qui s'achève, orientant tous les projets de réforme présents ou futurs.

Cette implication de l'école dans PSL se conjugue avec un intérêt maintenu pour la mise en place du campus Condorcet, vécue comme la possibilité de regrouper sur un même lieu la totalité ou du moins l'essentiel des activités en région parisienne de l'établissement. Sur le plan immobilier, le projet de campus Condorcet constitue un enjeu majeur pour l'EPHE : l'axe relevant du regroupement géographique du projet représente une opportunité réelle pour l'école de renforcer son unité et donc son existence même.

Concernant ces deux projets, les inquiétudes d'une partie au moins des personnels n'ont pas été totalement dissipées mais il ne pouvait en être autrement à partir du moment où la vie quotidienne des uns et des autres se trouvait impactée, plus ou moins lourdement selon les situations personnelles. L'établissement a tout mis en œuvre pour accompagner ces changements, donnant ainsi à l'EPHE l'occasion d'évoluer dans un sens que le comité juge unanimement positif.

Les difficultés n'ont pas disparu pour autant. Au risque d'une remise en cause de cette politique à l'occasion de nouvelles majorités, s'ajoutent, bien plus lourdes de conséquences, les incertitudes actuelles : l'absence de décision concernant la deuxième tranche du campus Condorcet en est l'exemple le plus criant. En effet, le moment où l'EPHE pourra effectivement être regroupée à Aubervilliers, donnant tout son sens à l'ensemble du projet, ne semble pas pour un avenir proche<sup>88</sup>. Dans ces conditions, les difficultés liées à la dispersion géographique sont donc destinées à perdurer, avec les problèmes financiers mais plus encore ceux qui concernent la nature et le devenir même de l'établissement que cela implique : absence de vie étudiante, méconnaissance des personnels entre eux, difficultés pour monter des projets communs, etc.

Il semble donc opportun pour l'établissement de continuer à aller de l'avant. En se fondant sur ses acquis l'établissement est en état d'approfondir les réformes déjà entreprises pour renforcer son unité tant dans l'organisation des services centraux que dans la nécessaire collaboration avec et entre les sections. Cela implique de favoriser tous les aspects transversaux en formation et en recherche, qui seuls sont en état de permettre à l'établissement de se développer, en lien avec sa participation à PSL. Cela supposera certainement la remise en question de pratiques anciennes mais considérées au moins par certains comme consubstantielles de l'école. Là encore, le pragmatisme dont a fait preuve ces dernières années l'EPHE peut être d'une utilité certaine pour favoriser l'adaptation aux évolutions actuelles et éviter les situations de blocage ou d'immobilisme.

---

<sup>88</sup> Déclaration de la ministre de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation lors de « la pose de la première pierre », le 23 avril 2018.

## LES POINTS FORTS

- Un établissement de très grande réputation, sachant cumuler une recherche érudite et un fort engagement sociétal, notamment à travers ses instituts.
- Un rôle actif et positif, dans la construction de PSL.
- Une réforme des statuts réussie et appliquée dans la gouvernance.
- Une politique de relations internationales dynamique.
- Une école doctorale unifiée et organisée qui atteint ses objectifs.

## LES POINTS FAIBLES

- L'absence de stratégie politique et d'investissement en matière de vie étudiante.
- Une politique qualité qui reste à formaliser à l'échelle tant des services que de l'établissement.
- Des actions de valorisation ponctuelles, issues de seules initiatives personnelles.
- Une organisation interne de la communication perfectible.

## LES RECOMMANDATIONS

- Continuer, en dépit du retard pris dans la construction du campus Condorcet, la réorganisation des services centraux en cours et tout ce qui peut favoriser l'unité de l'établissement.
- Développer dans le cadre de PSL une stratégie d'établissement et de façon générale dans les différents domaines impactés par le rapprochement, notamment en matière de vie étudiante et de participation des étudiants à la gouvernance.
- Poursuivre les efforts de restructuration et de réorganisation des structures de recherche.
- S'appuyer sur l'anniversaire des 150 ans de l'établissement pour renforcer en interne le sentiment d'appartenance et en externe la visibilité de l'école.
- Soutenir et valoriser une stratégie de formation continue, notamment en lien avec les instituts.

# ANNEXE - LA COMUE PSL DANS L'ECOSYSTEME FRANCILIEN

## CARACTERISATION DU TERRITOIRE

La région Île-de-France est composée de trois académies (Créteil, Paris et Versailles) représentant au total 12 millions d'habitants<sup>89</sup> dont un peu plus de 2 millions au niveau de la ville de Paris.

Cette région compte 32 universités ou grands établissements. Pour l'année 2015-2016, 663 066 étudiants<sup>90</sup> étaient inscrits dans un établissement d'enseignement supérieur francilien dont 365 146 à l'université. La moitié des étudiants franciliens sont inscrits dans un établissement situé à Paris. En 2013, la région dénombrait 55 876 personnels de l'enseignement supérieur et de la recherche. L'Île-de-France est la première région européenne en matière de dépenses en recherche et développement<sup>91</sup>. La région est au premier rang des régions européennes en matière de production scientifique (4 % de la production européenne) et de demandes de brevets européens (5 % des demandes). En 2015, la région comptait 98 écoles doctorales (ED).

En Île-de-France, il existe huit coordinations territoriales, au sens de la loi sur l'enseignement supérieur et la recherche du 22 juillet 2013. Au 1<sup>er</sup> janvier 2018, l'enseignement supérieur parisien est structuré en trois communautés d'universités et établissements (Comue) et un regroupement de type association<sup>92</sup>.

## STRUCTURATION DE LA COORDINATION TERRITORIALE PARIS SCIENCES ET LETTRES (PSL)

Telle qu'elle est définie dans les statuts en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2018, la communauté d'universités et établissements (Comue) Paris Sciences et Lettres (PSL) comporte 16 membres, dont 11 établissements d'enseignement supérieur et de recherche<sup>93</sup> et cinq organismes et fondations de recherche<sup>94</sup>. Cinq établissements sont également associés par convention<sup>95</sup>.

La première phase du PIA a conduit à la labellisation de sept laboratoires d'excellence (Labex) et six équipements d'excellence (Equipex) puis à l'attribution en juillet 2011 d'une initiative d'excellence (Idex) intitulée Paris Sciences et Lettres (PSL\*) dotée de 750 M€ non consommables et portée par la fondation de coopération scientifique dénommée « Paris Sciences et Lettres – Quartier latin ».

Les statuts actuels de la Comue précisent que la FCS, porteuse du programme Idex, a pour mission la gestion des actions clés de ce programme et que la Comue assure les missions de formation et de diplomation propres à PSL ainsi que de nombreuses autres actions liées à la vie de la communauté universitaire dont le contrat de site avec l'État et le contrat de plan État-Région (CPER).

La Comue, *via* ses établissements membres et associés, accueille 20 685 étudiants en 2017, dont environ 60 % (12 367) sont inscrits en master, tandis que 23 % (4 775) sont inscrits dans des diplômes de premier cycle et 17 % (3 543) en doctorat. D'après les données fournies dans les tableaux de bord du Ministère de l'enseignement

<sup>89</sup> Populations légales 2014 (Institut national de la statistique et des études économiques - Insee).

<sup>90</sup> Diagnostic de stratégie territoriale de l'enseignement supérieur et de la recherche (Strater), 2016. Chiffres les plus récents.

<sup>91</sup> La dépense intérieure de recherche et développement (Dird) francilienne s'élevait en 2012 à 18 500 M€ (la Dird des administrations franciliennes étant de 5 802 M€).

<sup>92</sup> Les Comue Université Sorbonne Paris Cité (USPC) ; Paris sciences et lettres (PSL) ; Hésam. La Comue Sorbonne Universités (SU) évolue en date du 1<sup>er</sup> janvier 2018 en une « association » Sorbonne Université.

<sup>93</sup> École nationale supérieure de chimie de Paris (Chimie ParisTech) ; École normale supérieure (ENS) ; École supérieure de physique et de chimie industrielles (ESPCI Paris) ; Université Paris-Dauphine ; Observatoire de Paris ; École nationale supérieure des mines de Paris (Mines ParisTech) ; Conservatoire national supérieur d'art dramatique (CNSAD) ; Conservatoire national supérieur de musique et de danse de Paris (CNSMDP) ; École nationale supérieure des arts décoratifs (Ensad) ; École nationale supérieure des beaux-arts (Ensba Paris) ; École nationale supérieure des métiers de l'image et du son (Fémis).

<sup>94</sup> FCS Paris Sciences et Lettres - Quartier latin ; Institut Curie ; CNRS ; Inserm ; Inria.

<sup>95</sup> École nationale des chartes (ENC) ; École pratique des hautes études (EPHE) ; École des hautes études en sciences sociales (EHESS) ; École française d'Extrême-Orient (Efeo) ; Institut Pasteur.

supérieur, de la recherche et de l'innovation, les établissements de PSL relevant de ce ministère emploient environ 1 000 enseignants-chercheurs titulaires<sup>96</sup>.

En janvier 2017, les établissements membres de la Comue ont validé un accord politique<sup>97</sup> définissant les bases pour une nouvelle évolution des statuts de PSL, en lien avec les recommandations du jury international de l'Idex formulées en 2016 en vue de sa validation définitive. La future université cible regroupera 24 établissements répartis ainsi : neuf membres (Chimie ParisTech, ENS, ESPCI Paris, Université Paris-Dauphine, Observatoire de Paris, Mines ParisTech, ENC, EPHE, Institut Curie), trois organismes de recherche (CNRS, Inserm, Inria), dix associés (CNSAD, CNSMDP, Ensad, Ensba Paris, Fémis, EHESS, Efeo, Institut de biologie physico-chimique – IBPC, ILB, Collège de France), et deux partenaires (Institut Pasteur, lycée Henri IV).

---

<sup>96</sup> Cet effectif est de 1 100 enseignants-chercheurs si on y intègre les effectifs de Mines ParisTech et de l'ESPCI, qui ne sont pas sous tutelle du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche et de l'innovation (Mesri).

<sup>97</sup> Accord entre les chefs d'établissements Idex PSL : « L'université Paris Sciences Lettres : objectif, structure, pilotage ».

## LISTE DES SIGLES

### A

Abes	Agence bibliographique de l'enseignement supérieur
Aeres	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
AFPM	Association française de médecine de prévention
AG	Assemblée générale
AIBL	Académie des inscriptions et belles lettres
Amue	Agence de mutualisation des universités et établissements d'enseignement supérieur et de recherche

### B

Biatss	Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé
BSE	Biologie santé écologie
Bulac	Bibliothèque universitaire des langues et civilisations
BVE	Bureau de la vie étudiante

### C

Calames	Catalogue en ligne des archives et des manuscrits de l'enseignement supérieur
CA	Conseil d'administration
CDAT	Centre de documentation sur l'aire tibétaine
CEMS	Centre d'études mongoles et sibériennes
CEVE	Commission des enseignements et de la vie étudiante
CHArt	Cognition humaine et artificielle (laboratoire)
CHSCT	Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
Cifre	Convention industrielle de formation par la recherche
CMB	Commission mixte budgétaire
Cnam	Conservatoire national des arts et métiers
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
CNSAD	Conservatoire national supérieur d'art dramatique
CNSMDP	Conservatoire national supérieur de musique et de danse de Paris
CNU	Conseil national des universités
Cocktail (association)	Système d'information pour les établissements de l'enseignement supérieur et de la recherche
Comue	Communauté d'universités et établissements
Corail	Récifs coralliens face au changement global
CPE	Commission paritaire d'établissement
CPER	Contrat de plan État-Région
CPSE	Commission de politique scientifique d'établissement
CR	Commission de la recherche
CS	Conseil scientifique
CST	Comités de suivi de thèse
CT	Comité technique
CTLES	Centre technique du livre de l'enseignement supérieur
CV	Curriculum vitae

### D

D (LMD)	Doctorat
DE	Directeur d'études
DECU	Directeur d'études cumulant
DGS	Directeur général des services
DGSA	Directeur général des services adjoint
DPL	Direction du patrimoine et de la logistique
DRH	Direction des ressources humaines
DRRI	Direction de la recherche et des relations internationales

DSI	Direction des services d'information
<b>E</b>	
EA	Équipe d'accueil
EC	Enseignant chercheur
ED	École doctorale
EEMA	Études européennes, méditerranéennes et asiatiques (mention de master)
Efeo	École française d'Extrême Orient
EHES	École des hautes études en sciences sociales
ENC	Écoles nationales des chartes
ENS	École normale supérieure
Ensad	École nationale supérieure des arts décoratifs
Ensba	École nationale des beaux-arts
EPCS	Établissement public de coopération scientifique
EPHE	École pratique des hautes études
EPSCP	Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel
EPST	Établissement public à caractère scientifique et technologique
Equipex	Équipement d'excellence
Erasmus	<i>European action scheme for the mobility of university students</i> (programme européen)
ERC	<i>European Research Council</i>
ESR	Enseignement supérieur et recherche
ETP	Équivalent temps plein
EUR	Écoles universitaires de recherche

<b>F</b>	
Fémis	École nationale supérieure des métiers de l'image et du son
FLE	Français langue étrangère
FMSH	Fondation maison des sciences de l'Homme
FSDIE	Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes

<b>G</b>	
GBCP	Gestion budgétaire et comptable publique
GBR	Groupe budget recherche
Ged	Grand équipement documentaire du campus Condorcet
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
GRETS	Groupements de recherche et d'enseignement thématiques
GVT	Glissement vieillissement technicité

<b>H</b>	
HaStec	Histoire et anthropologie des techniques et croyances (Labex)
Hcéres	Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
HDR	Habilitation à diriger des recherches
Hésam	Hautes études Sorbonne arts et métiers (Comue)
HTD	Histoire, textes, documents (mention de l'ED 472)

<b>I</b>	
IBPC	Institut de biologie physico-chimique
Idex	Initiative d'excellence
IESR	Institut européen en sciences des religions
IGE	Ingénieur d'études
Ined	Institut national d'études démographiques
INHA	Institut national d'histoire de l'art
IRCP	Institut des récifs coralliens du Pacifique

## L

L (LMD)	Licence
Labex	Laboratoire d'excellence

## M

M (LMD)	Master
MCF	Maître de conférences
Mooc	<i>Massive open online course</i>

## O

OPCA	Organismes paritaires collecteurs agréés
------	--

## P

Pépité	Pôle étudiants pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat
Petrel	Portail des éléments transmis pour la retraite de l'Etat en ligne
PIA	Programme d'investissements d'avenir
PR	Professeur des universités
PSL	Paris sciences et lettres (Comue)

## R

RAE	Rapport d'autoévaluation
RCE	Responsabilités et compétences élargies
Renater	Réseau national de télécommunications pour la technologie, l'enseignement et la recherche
RH	Ressources humaines
RI	Relations internationales
RI	Règlement intérieur
RSP	Religions et systèmes de pensée (mention de l'ED 472)

## S

SAIC	Service des activités industrielles et commerciales
SCD	Service commun de documentation
SES	Sciences économiques et sociales
Sieb	Systèmes intégrés, environnement et biodiversité (mention de l'ED 472)
SHP	Sciences historiques et philologiques
SHS	Sciences humaines et sociales
SR	Sciences religieuses
SRS	Sciences des religions et société
SVT	Sciences et vie de la Terre
Swot	<i>Strengths, weaknesses, opportunities and threats</i>

## U

UE	Unité d'enseignement
UMR	Unité mixte de recherche
USPC	Université Sorbonne Paris cité
USR	Unité de service et de recherche

## V

VE	Vie étudiante
Virtualia	Gestion des ressources humaines pour le secteur public (outil)
VP	Vice-président
VPRI	Vice-président.e des relations internationales

## W

WIN-PAIE Logiciel de paie

Wos *Web of science*

# OBSERVATIONS DU PRESIDENT



École Pratique  
des Hautes Études



## Le Président

Cabinet de la Présidence  
Tél : +33 (0)1 53 63 61 86  
[Presidence.ephe@ephe.psl.eu](mailto:Presidence.ephe@ephe.psl.eu)  
Site : [www.ephe.fr](http://www.ephe.fr)

Réf. : HB / AR / 2018 - 420

À Paris, le 15 septembre 2018

L'École Pratique des Hautes Études remercie le comité de visite Hcéres et son président pour le travail approfondi d'analyse et de prise en compte de la spécificité de l'établissement, pour l'écoute attentive dont les membres ont fait montre durant les auditions des 27-28-29 mars, pour la clarté du rapport qui en est issu et pour ses préconisations. Elle prend note tant des encouragements que des points d'attention et apprécie que le travail d'audit ait été conduit en tenant compte de l'écosystème dans lequel se situe l'EPHE (PSL et le Campus Condorcet), ce qui amène à insister avec raison sur la nécessité et l'urgence de bâtir le Campus dans son intégralité.

Plus de six mois se sont écoulés depuis la visite et des faits nouveaux importants se sont produits entre-temps. Les lignes qui suivent permettront donc d'actualiser le propos. Quelques points font également l'objet d'une discussion, lorsque l'approche proposée par le rapport a paru contestable. L'exposition de certaines divergences devrait permettre au lecteur du rapport Hcéres de se faire une opinion plus nuancée.

Comme le montrent bien le rapport d'activité de l'établissement et le rapport du comité de visite Hcéres, l'établissement a, au cours du quinquennal 2014-2018, profondément transformé son fonctionnement en réformant ses statuts et il s'est investi de manière résolue dans la construction de l'Université PSL et du Campus Condorcet. C'est pourquoi il est surprenant de lire p. 8 que « l'EPHE demeure une "association de sections" d'après une formule entendue lors des entretiens ». Que cette affirmation corresponde à un ressenti – voire à un souhait – de certains partisans du *statu quo* est possible. Elle n'en est pas moins amplement contredite par de nombreux passages du rapport et même par la suite de la phrase, qui parle avec plus de justesse d'un équilibre « entre la tradition "délibérative" et la nécessité d'une gouvernance unitaire ». Aussi, lorsque le comité « recommande à l'établissement de poursuivre dans la voie de la clarification des rôles des uns et des autres », on peine à comprendre ce qu'il suggère concrètement : la réforme des statuts a justement permis de préciser le rôle de collègues d'expertise scientifique dévolu aux sections qui, à ce titre, continuent de contribuer à l'élaboration de la stratégie de l'établissement ; mais en dernière instance, ce sont désormais les conseils centraux qui délibèrent sur les grandes orientations communes.

Le comité exhorte (p.9) l'établissement à s'engager dans « une réforme profonde des modalités de recrutement, avec une ouverture plus large des candidatures et un appel plus poussé à des experts extérieurs ». Une première étape en ce sens a déjà été franchie grâce à la réforme des statuts et du RI, et la CPSE mise en place en 2017 est l'instance qui permet désormais de faire avancer cette réflexion. Probablement faut-il continuer, avec prudence, sur cette voie. Toutefois, cette préconisation s'appuie sur une argumentation et une critique dont la pertinence est discutable. D'une part, le rapport considère que les « limites du système » sont « illustrées en particulier par les avis

défavorables émis ces dernières années [par les académies] au sujet de plusieurs des candidats retenus par les assemblées de section ». Or, aussi précieux soient-ils, ces avis ne sont que consultatifs, et ils sont émis sur la base d'un dossier de synthèse alors que le vote des assemblées de l'École suit un processus d'instruction approfondi, comprenant notamment une audition et une longue délibération. On ajoutera sans malice que, lorsque l'École a considéré qu'elle devait passer outre à cet avis défavorable, elle s'en est toujours félicitée. D'autre part, tout en reconnaissant que cette situation s'explique par le caractère de disciplines rares des chaires, le rapport considère le nombre restreint des candidatures comme l'indice d'un « mauvais fonctionnement dans au moins deux cas » qu'il cite. Ce jugement est mal étayé puisque, toutes catégories confondues (DE, DECU et MCF), l'École a recruté pas moins de 64 E-C au cours des années 2014-2018 : s'il est toujours possible de faire mieux en termes de publication des concours – et l'École s'efforce de s'améliorer –, parler de « mauvais fonctionnement » à partir de 2 exemples est une extrapolation exagérée.

En dépit des rectifications demandées sur le document provisoire, le texte définitif du rapport Hcéres maintient p. 9 une affirmation doublement erronée à propos de l'intégration dans PSL : « Toutefois, plusieurs entretiens ont montré qu'il existait deux limites pour les personnels de l'EPHE à cette adhésion : pour ces différents interlocuteurs, gouvernance comprise, PSL doit rester une "fédération" et donc ne pas se lancer dans la "fusion" ; le droit de veto du président de PSL sur les postes à pourvoir, dans la suite de l'originalité revendiquée par l'EPHE dans les modalités de ses recrutements [...] doit être limité, voire même pour certains exclu. » Ce constat est exprimé dans des termes inadéquats car il oppose deux modèles en omettant celui que l'établissement a adopté et que la gouvernance défend. S'il est exact de dire que l'EPHE (comme tous les établissements membres de PSL) refuse le modèle de la *fusion*, il est faux en revanche d'avancer que, pour l'EPHE, PSL devrait rester une *fédération* : le projet politique de PSL est celui d'une *université intégrée*, dans laquelle les établissements membres partagent la souveraineté. Quand bien même la notion de fédération aurait été employée par certains interlocuteurs du comité de visite, elle ne fait partie ni du lexique officiel de l'EPHE, ni de celui de PSL.

Par ailleurs, s'il est vrai que la revendication de la spécificité de l'EPHE s'est fortement et légitimement exprimée à ce sujet au lendemain des décisions du jury IdEx (on rappellera que le comité Hcéres a rendu visite à l'EPHE dix jours seulement après la publication du communiqué officiel à ce sujet, donc à un moment où les esprits étaient inquiets et où les positions de la tutelle n'étaient pas encore clarifiées), le refus d'un veto du président de PSL sur les recrutements est commun à tous les établissements membres de la future université. On notera du reste que cette question ne se pose plus, car la préconisation du jury international s'est avérée en contradiction avec le code de l'éducation, auquel la tutelle n'a nullement l'intention de déroger sur ce plan. C'est ce que montre l'avant-projet d'ordonnance du ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation pour permettre la création d'« établissements expérimentaux » (dont le regroupement de PSL, qui n'est pas construit selon un modèle fédératif) récemment rendu public.

L'analyse conduite au sujet de la formation continue mérite d'être nuancée. Le rapport indique avec raison (p. 10) que « le développement des ressources propres suppose un investissement initial en personnel que la direction a bien compris », mais il se trompe en ajoutant que « pour cela, elle a

choisi de geler des postes d'enseignants dans la campagne d'emploi 2018 ». En effet, comme cela a été indiqué dans la réponse au rapport provisoire, le gel de postes a été décidé dès 2013, très prosaïquement afin de maintenir le budget en équilibre. Le rapport suggère ensuite que les DE seraient rassurés « s'ils voyaient que les premiers gains de cette recherche de ressources propres étaient affectés, sous une autre forme que de la masse salariale, au développement de leurs projets ». C'est là un point sur lequel l'École est aujourd'hui en mesure de donner une réponse précise et positive car, grâce à l'action efficace menée dans le cadre de la direction de la formation continue, il sera possible d'affecter dès 2019 des crédits significatifs (autour de 50 K€) aux équipes actives en ce domaine et en faveur d'initiatives nouvelles.

S'agissant de la politique qualité (p. 12-13), le jugement paraît non seulement sévère, mais encore quelque peu déconnecté du reste de l'analyse. Le rapport avance en effet que « la direction reconnaît le bien-fondé d'une politique qualité globale, mais n'a pas pour l'instant fait le choix de s'engager sur cette voie et d'y consacrer les moyens nécessaires ». Or, comme le souligne à plusieurs reprises le comité, les moyens humains en personnel Biatss de l'École restent trop limités, ce qui ne lui a pas permis de procéder à un audit interne de l'ensemble des procédures. Pour des raisons de budget particulièrement contraint, elle n'a pas davantage pu confier à un prestataire extérieur un audit préalable à une quelconque certification. Toutefois, dans le cadre de la construction de l'université intégrée, l'École entrera sous peu, comme plusieurs autres établissements de PSL, dans le processus d'acquisition du label HRS4R.

Le rapport considère, p. 18, que « la démarche entreprise en troisième section pour réduire le nombre des laboratoires dont elle est tutelle devrait se poursuivre, voire faire école dans les autres sections, et cela pour pouvoir continuer à jouer ce rôle moteur dans les projets innovants ». Il ajoute que « le fléchage d'un poste de la campagne d'emplois 2018 autour de l'histoire du livre en général, comme il était de tradition dans l'école, mais avec une dimension nouvelle "humanités numériques" en particulier, montre que l'école peut emprunter cette voie sans renier pour autant sa tradition d'érudition ». Le texte fait ici référence au poste de DECU "Histoire et civilisation du livre", qui n'est pas plus coloré "humanités numériques" que la plupart des postes, avec la politique de développement dans laquelle l'École a décidé de s'engager résolument. Loin de considérer la combinaison de ces deux aspects comme problématique, l'École revendique au contraire le développement et la modernisation de sa tradition d'érudition grâce aux humanités numériques. Du reste, le rapport le reconnaît à la page suivante : « Incontestablement, l'EPHE parvient à ménager "l'érudition et l'innovation" ». Mais il se contredit à nouveau lorsque, p. 21, il établit un lien entre le développement de la formation continue et une prétendue perte ressentie au niveau de la « tradition d'érudition » : pour l'École, la question ne se pose pas dans ces termes.

Au-delà de ce rectificatif, il convient de s'arrêter sur la préconisation qu'exprime le rapport. Elle devra certainement retenir l'attention de l'établissement, mais l'argumentaire sur lequel elle se fonde pose problème car il établit une comparaison entre des situations très différentes : en SVT, la réduction du nombre des laboratoires dont l'École est tutelle (avec, en parallèle, la mise en place des GRETS) a obéi à une logique de rationalisation et de concentration des forces scientifiques. Elle a été pensée et mise en place en raison d'une difficulté spécifique, qui avait été bien relevée lors des

précédents audits. La situation est différente en SHP et SR, où la présence des E-C de l'École était et reste forte, où les partenaires institutionnels tiennent à sa présence et où celle-ci renforce des collaborations scientifiques qu'il convient de maintenir. Si la critique relative au fait que cette dispersion « tend à brouiller l'image de l'EPHE » (p. 18) doit être prise au sérieux, il faut aussi tenir compte de la vocation qu'a l'École d'être présente dans certains domaines où ses E-C figurent parmi les meilleurs spécialistes mondiaux.

À propos de la vie étudiante, le diagnostic du rapport est lucide, et l'École est convaincue que les progrès enregistrés en la matière sont insuffisants : « L'association de l'EPHE à PSL constitue donc une réelle opportunité pour l'école dans le domaine de la vie étudiante, même si elle n'exclut pas le maintien des actions mentionnées ci-dessus. Elle entend s'appuyer sur les services de PSL en la matière afin de combler ses manques mais pour le comité cela ne permettra pas nécessairement l'existence d'une vie étudiante propre à l'école. » (p. 25) En revanche, la perception que le comité a eue de la stratégie de l'établissement (« la présidence est tout à fait consciente de la situation actuelle, peut-être moins de la nécessité de ne pas simplement confier à PSL toutes les responsabilités dans ce domaine crucial pour son avenir ») est infondée et caricaturale. Il est inexact que l'École entendrait déléguer cette responsabilité à PSL. Le comité a parfaitement pris la mesure des difficultés structurelles que connaît l'École en matière de vie étudiante, notamment en raison de la dispersion géographique, de l'hétérogénéité des cultures scientifiques qui y coexistent et de la diversité des parcours des étudiants. D'importants efforts pour compenser ce déficit ont été faits (cérémonies de remises de diplômes, journées d'accueil et journées portes ouvertes, journées interdisciplinaires de l'ED, newsletter, publication de nombreuses brochures d'information, édition d'un programme des conférences unifié et présenté de manière thématique, mises en réseau, etc.) et l'École n'a nullement l'intention de se désintéresser de ce domaine si crucial pour son avenir. L'analyse aurait mérité d'être approfondie, car c'est un dispositif triple que l'École a mis en place et qu'elle s'efforce de consolider : 1° le maintien et le développement volontariste de toutes les initiatives possibles compte tenu des contraintes géographiques et budgétaires, 2° l'utilisation des compétences de PSL pour mettre en place une véritable politique de vie étudiante, 3° et surtout l'installation d'une vraie vie étudiante sur le Campus Condorcet (à commencer par les doctorants qui y seront enfin bien accueillis dès l'automne 2019). Ces actions et évolutions étant complémentaires, il aurait été intéressant de connecter l'analyse relative à la vie étudiante aux remarques émises par ailleurs au sujet de la nécessité de la 2<sup>e</sup> tranche de Condorcet, sur laquelle le rapport insiste avec raison.

En dépit de ces quelques désaccords, l'École Pratique des Hautes Études renouvelle ses remerciements aux membres et au président du comité de visite pour son travail et pour sa réflexion ainsi qu'aux responsables du Hcéres pour l'organisation impeccable de cet audit.



Hubert Bost  
Président de l'École Pratique des Hautes Études

## ORGANISATION DE L'ÉVALUATION

L'évaluation de l'École pratique des hautes études a eu lieu les 27, 28 et 29 mars 2018. Le comité d'évaluation était présidé par Xavier Lafon, professeur émérite des universités en archéologie à l'université d'Aix-Marseille.

### Ont participé à cette évaluation :

- Anne-Marie Bernard, conservatrice des bibliothèques et directrice de la documentation à l'université de Bordeaux ;
- Jean-Louis Fourcaud, ancien DGS de l'université de Pau et des pays de l'Adour ;
- Élodie Jimenez, docteure en sociologie et cofondatrice de l'association Cifre des doctorants en SHS ;
- Martine Raes, professeure en biologie et ancienne vice-rectrice recherche et bibliothèques à l'université de Namur ;
- Pierre Servet, professeur en littérature de la Renaissance et vice-président CA à l'université de Lyon 3.

Françoise Marillia, conseillère scientifique et Clémentine Francez-Carrère, chargée de projet, représentaient le Hcéres.

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

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

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

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



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

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

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

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