



**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. 2014. hceres-02026380

**HAL Id: hceres-02026380**

**<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026380>**

Submitted on 20 Feb 2019

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

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



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

Section des établissements

# Rapport d'évaluation de l'École Pratique des Hautes Études (EPHE)



Février 2014



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

Section des Établissements

Le Président de l'AERES

**Didier Houssin**

Section des établissements

*Le Directeur*

**Philippe Tchamitchian**

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



# Sommaire

Présentation	5
I – L’EPHE	5
II – Les recommandations issues des précédentes évaluations	5
Gouvernance	7
I – Un potentiel de gouvernance limité	8
II – Des services centraux fortement motivés mais à renforcer	9
III – Une stratégie de partenariat dynamique, entre l’affirmation d’une identité et la volonté d’être présent sur l’ensemble de l’échiquier	9
1 ● Un réseau de collaborations particulièrement dense	9
2 ● L’EPHE, membre fondateur du PRES HéSam	10
IV - Le campus Condorcet, une opportunité pour les uns, une source d’inquiétude pour les autres	11
La stratégie en matière de recherche	13
I - Des thématiques de recherche rares et disséminées	13
II - L’organisation du potentiel de recherche	13
III – Les ressources et la gestion de la recherche	14
1 ● La politique documentaire souffre d’un éclatement géographique et structurel	14
2 ● Le budget recherche	14
IV – La question d’une politique scientifique d’établissement	14
La stratégie en matière de valorisation	17
1 ● Les instituts	17
2 ● La politique de publications	18
La stratégie en matière de formation	19
I - Une formation doctorale interdisciplinaire	19
II - Un déficit de pilotage de la formation au niveau master	20
III - Un diplôme d’établissement, véritable ascenseur social en marche	20
IV - Un choix de gouvernance pour une politique de formation ?	21
La stratégie en matière de vie étudiante	23
I - L’organisation de la vie étudiante et la représentation des étudiants au sein de l’école :	23
1 ● Organisation de la vie étudiante à l’EPHE	23
2 ● La représentation des étudiants au sein des instances de l’établissement	23
II – Les activités en matière de vie étudiante : aides aux projets et animations	24

La stratégie en matière de relations internationales	25
I - Une politique aux contours encore flous	25
II - La mobilité Internationale	26
III - L'international : un révélateur des problèmes de gouvernance	26
Le pilotage et la gestion	27
I - Une administration centrale renforcée, structurée et dynamique	27
II - Un système d'information disparate et des outils perfectibles	27
III – Un pilotage encore insuffisant	28
1 ● La cellule contrôle de gestion	28
2 ● Le pilotage des ressources humaines	28
3 ● Le pilotage de la gestion financière et comptable	29
4 ● Le pilotage du système d'information	29
IV - Une mutualisation conçue de manière pragmatique	29
Conclusion et recommandations	31
I – Les points forts	31
II – Les points faibles	31
III – Les recommandations	32
Liste des sigles	33
Observations du président	35
Organisation de l'évaluation	39

# Présentation

## I – L'EPHE

L'École pratique des hautes études (EPHE) est un établissement à caractère scientifique, culturel et professionnel, constitué sous forme de grand établissement au sens de l'article L 717-1 du code de l'éducation et régi par le décret 2005-1444 du 24 novembre 2005. Créée par un décret impérial du 31 juillet 1868 pris à l'initiative de Victor Duruy, alors ministre de l'Instruction publique, l'EPHE est un établissement d'enseignement et de recherche original dans l'ensemble des établissements universitaires français. Conçue dès l'origine pour former, par la pratique et le compagnonnage, des chercheurs au plus haut niveau, tant dans la recherche fondamentale que dans la recherche appliquée, l'EPHE a accueilli, et continue d'accueillir, des enseignants-chercheurs du plus haut niveau aussi bien en sciences de la vie qu'en sciences humaines.

À l'origine, l'école fut divisée en quatre sections, augmentées de deux par la suite. L'EPHE est aujourd'hui composée de trois sections : Sciences de la vie et de la terre (SVT), Sciences historiques et philologiques (SHP), Sciences religieuses (SR); et de trois instituts : l'Institut européen en sciences des religions (IESR), l'Institut des récifs coralliens du Pacifique (IRCP) et l'Institut transdisciplinaire d'étude du vieillissement (ITEV).

La sixième section a donné naissance en 1975 à l'École des Hautes Études en Sciences Sociales (EHESS).

En 2013<sup>1</sup> le nombre d'enseignants-chercheurs (MCF et directeurs d'études) était de 192 (69 MCF et 123 DE) plus 53 DEC (Directeur d'études cumulant) avec 131 personnels administratifs pour 2413 étudiants (dont 1163 auditeurs libres). Le budget 2012 exécuté de l'établissement a été de 8,6 M€. Début 2013 l'EPHE est passée aux Responsabilités et Compétences Élargies (RCE) ; le budget primitif 2013 est de l'ordre de 32 M€ dont 24,5 M€ de masse salariale État.

L'EPHE participe avec huit autres partenaires à la réalisation d'un nouveau campus de recherches en sciences humaines et sociales, le Campus Condorcet (Paris-Aubervilliers), sur lequel son administration centrale et une partie de ses activités de recherche seront localisés à partir de 2022. Il est prévu que l'EPHE conserve cependant une implantation en Sorbonne et à l'Institut national d'histoire de l'art. L'école vient de fonder avec quatorze autres établissements parisiens le Pôle de recherche et d'enseignement supérieur (PRES) héSam (Hautes études-Sorbonne-Arts et Métiers)<sup>2</sup>, dont les champs de compétence couvrent les sciences humaines et sociales, les sciences de la gestion publique et privée, ainsi que les sciences de l'ingénieur.

L'EPHE s'est engagée progressivement dans la délivrance de diplômes nationaux - doctorat ; DEA, puis master ; habilitation à diriger des recherches - sans abandonner toutefois la préparation à son diplôme propre qui reste, notamment en SVT, sa marque de fabrique. Même si le schéma organisationnel reposant sur des sections n'a pas été remis en cause, ses laboratoires ont, au fil du temps, été peu à peu intégrés à des équipes labellisées et à des unités mixtes de recherche.

## II – Les recommandations issues des précédentes évaluations

La recommandation principale de la Cour des Comptes en 2008<sup>3</sup> était de renforcer les compétences de la présidence dans la gestion stratégique, administrative et financière de l'école.

---

<sup>1</sup> Données sur les ressources humaines de mars 2013 transmises au comité d'évaluation par l'EPHE.

<sup>2</sup> Ce PRES regroupe, en tant que membres fondateurs, outre l'université Paris 1, le Conservatoire national des Arts et Métiers (Cnam), l'École des hautes études en sciences sociales (EHESS), l'École nationale des chartes (ENC), l'École nationale supérieure d'Arts et Métiers (Ensam), l'École pratique des hautes études (EPHE), qui ont tous un statut de grand établissement, ainsi que l'École française d'Extrême-Orient (EFEO) qui est un EPSCP, l'École nationale supérieure de création industrielle (ENSCI), au statut d'établissement public à caractère industriel et commercial, l'École supérieure de commerce de Paris, école consulaire de la chambre de commerce et d'industrie (CCI) de Paris, sans oublier la Fondation Maison des sciences de l'homme (FMSH) qui est une fondation de recherche.

<sup>3</sup> Rapport de la Cour des comptes 2008 : Contrôle de gestion de l'École pratique des hautes études - Exercices 1999 à 2006.

L'IGAENR, dans son rapport de 2011<sup>1</sup> d'audit préalable à l'accèsion de l'EPHE aux responsabilités et compétences élargies (RCE), recommandait principalement de structurer les services et consolider leurs effectifs notamment en matière financière et de ressources humaines.

Le précédent comité d'évaluation de l'AERES avait, en 2009<sup>2</sup>, mis en évidence les points forts suivants :

- Le lien étroit entre la recherche et la formation ;
- L'investissement et le maintien d'activités de haut niveau de l'établissement dans des disciplines rares ;
- La qualité et l'attractivité de l'offre de formation, notamment en matière de formation continue et de formation tout au long de la vie ;
- La qualité de la recherche associée à une reconnaissance internationale.

Il avait également recommandé à l'établissement de :

- Procéder à une révision approfondie des statuts afin de valoriser les moyens de l'établissement au service de la formation et de la recherche ;
- Donner au conseil scientifique un rôle majeur en matière de politique scientifique et d'arbitrage et repenser entièrement la politique d'emploi scientifique ;
- Développer de manière mieux coordonnée les relations internationales pour améliorer le rayonnement de l'école ;
- Développer les systèmes d'information au service de la formation et de la recherche (ENT) et au service d'un contrôle de gestion au sein des services centraux ;
- Dynamiser la communication externe.

La présente évaluation est effectuée à un moment où l'EPHE a vécu récemment de profondes transformations : une nouvelle équipe présidentielle est en place depuis novembre 2011<sup>3</sup>, de nombreuses actions ont été entreprises par l'établissement pour améliorer son pilotage et l'EPHE a accédé aux RCE en janvier 2013. Le comité d'experts s'est nourri du rapport d'autoévaluation ainsi que des rapports d'évaluation externe évoqués précédemment ; parmi les domaines évalués, il a particulièrement examiné les structures de gouvernance ainsi que le pilotage et la gestion de l'établissement. Les recommandations émises par le comité portent essentiellement sur ces deux domaines.

---

<sup>1</sup> Rapport de l'IGAENR de 2011 : Audit sur la situation de l'École pratique des hautes études au regard de la loi relative aux libertés et responsabilités des universités.

<sup>2</sup> Rapport d'évaluation de l'EPHE par l'AERES de décembre 2009.

<sup>3</sup> Après la visite du comité, mais avant envoi du rapport à l'établissement, le président élu en 2011 a démissionné. Un président par intérim a été nommé par la Ministre de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, jusqu'à l'élection d'un nouveau président de l'établissement.

# Gouvernance

Les statuts de l'EPHE<sup>1</sup> précisent que l'établissement est composé de sections (article 5), chacune d'elles étant dirigée par un doyen assisté d'un bureau de section et administrée par une assemblée de section (article 14). Les doyens sont membres de droit du conseil d'administration (article 8) et du conseil scientifique (article 11), sont membres du bureau, tandis que les assesseurs participent au bureau en fonction des affaires traitées (article 13). Le conseil d'administration délibère notamment sur l'offre de formation et sur la politique d'emploi scientifique et de recrutement des enseignants-chercheurs pour lesquels il arrête, sur proposition des assemblées de section, les profils de directions d'études et de maîtrises de conférences à mettre au concours, ainsi que leurs redéploiements entre sections (article 9).

Les statuts sont complétés par un règlement intérieur précisant les missions des différentes commissions, les modalités de recrutement par concours des enseignants-chercheurs (l'assemblée de section siégeant alors en formation de commission de recrutement) et les modalités d'avancement.

Comme l'avait déjà remarqué le rapport AERES 2009 : « Le sujet de la gouvernance à l'EPHE est une vieille antienne : les trois contrats quadriennaux successifs l'ont inscrit à chaque fois comme une priorité. » Depuis la dernière évaluation, des projets importants ont été mis en œuvre ou réalisés, accentuant le besoin d'une gouvernance moderne et efficace : la création du PRES héSam à partir de 2010, l'accès aux RCE, initialement annoncé en 2012 puis reporté à 2013, le projet campus Condorcet avec la perspective d'un déménagement et l'abandon de trois implantations parisiennes. Ces projets sont à l'origine d'inquiétudes, voire de tensions, perceptibles à tous les niveaux de l'organisation et auxquelles le système de gouvernance actuel ne semble pas pouvoir faire face.

Les recommandations émises par le précédent comité d'évaluation AERES de 2009 avaient pour principal objet d'aider l'EPHE à relever le défi auquel l'établissement était soumis : disposer, d'une part, d'une gouvernance permettant à l'école d'avoir un poids politique suffisant dans ses relations partenariales et, d'autre part, d'une capacité de pilotage stratégique et opérationnel permettant notamment à l'école d'assurer les responsabilités et compétences élargies.

L'équipe présidentielle, en place depuis 2011, s'est fortement mobilisée pour relever ce défi. Le président est entouré d'une équipe de direction de quatre assesseurs (recherche, études, modernisation des moyens et réorganisation des services, relations internationales) qui, même en l'absence d'obligation statutaire, a été présentée au conseil d'administration avant l'élection présidentielle. La Directrice Générale des Services et l'agent comptable, responsable du Service financier, sont associés à cette équipe et participent à la réunion hebdomadaire du bureau.

Le rapport d'autoévaluation remis à l'AERES est de bonne qualité, avec une analyse SWOT [Strengths (forces), Weaknesses (faiblesses), Opportunities (opportunités), Threats (menaces)] sur les domaines évalués. Cette autoévaluation s'appuie sur les rapports d'évaluation AERES précédents, les rapports de l'IGAENR et de la Cour des Comptes ; il n'est cependant nulle part fait mention d'une prise en compte des évaluations des établissements partenaires, notamment ceux du PRES, ce qui aurait pu rendre plus crédible la volonté de l'établissement de s'engager dans des collaborations plus étroites avec eux. Par ailleurs, si les équipes politique et administrative se sont fortement mobilisées pour la construction de l'autoévaluation, le processus de sa mise en œuvre ne semble pas avoir véritablement dépassé ce niveau. Les orientations du projet pour le prochain contrat ont bien été débattues par les conseils centraux ; en revanche, l'adhésion de la communauté à la caractérisation de l'établissement au travers de ses points forts et de ses faiblesses aurait pu être recherchée de manière plus efficace.

La rédaction d'un rapport par une commission d'audit externe en 2012 est évidemment à mettre au crédit de l'établissement : il est cependant dommage que l'école n'ait pas saisi cette opportunité pour confier à la mission d'audit le soin de porter un regard sur la structure scientifique de l'établissement, les rapports entre ses composantes, sections et instituts, et sur la fragmentation du potentiel scientifique.

---

<sup>1</sup> Décret no 2005-1444 du 24 novembre 2005 relatif à l'École pratique des hautes études.

## I – Un potentiel de gouvernance limité

- Des sections déconnectées des contraintes financières, des assesseurs confinés dans un rôle mineur, un pouvoir limité des conseils centraux

Conformément aux statuts de 2005<sup>1</sup>, la gouvernance est organisée en bureau autour du Président dont le mandat est de cinq ans non renouvelable. Le bureau est constitué des doyens élus par les assemblées de section, des quatre assesseurs précités, de la DGS et de l'agent comptable, responsable du service financier. L'évaluation de 2009 soulignait l'absence de réunions sous un format plus « stratégique », remarque à laquelle a répondu la nouvelle équipe en organisant de manière informelle, car non statutaire, un comité de direction constitué du Président et des assesseurs pour « faire avancer les dossiers les plus techniques ». Il n'en demeure pas moins que le poids des sections demeure encore déséquilibré et que le rôle des assesseurs est finalement restreint. Parallèlement, le rôle des conseils centraux (élus pour quatre ans et se réunissant seulement quatre fois par an en séance ordinaire), ne s'exprime que de manière très tardive, dans la politique des emplois par exemple, voire pas du tout, comme lors de la construction de l'offre de formation ou de sa mise en œuvre<sup>2</sup>. Ainsi, avec l'impossibilité de déléguer sa responsabilité sur les grands dossiers et un pouvoir très faible des conseils centraux, les fonctions de direction sont trop concentrées sur la personne du Président et le mobilisent de manière excessive (il préside les conseils centraux, se rend régulièrement dans les assemblées de section, etc.). Dans ces conditions, il n'est pas surprenant de constater que l'école a clairement besoin de renforcer l'identité et le sentiment d'appartenance à l'EPHE. Un service de communication développant une vraie communication interne permettrait d'y contribuer.

L'accession de l'établissement à l'autonomie implique un accroissement des responsabilités qui incombent au président et à son équipe. À cet égard, le maintien d'une forte décentralisation des pouvoirs au niveau des sections pose question.

En matière d'allocation du budget recherche, le rôle des sections, précisé dans le règlement intérieur, est relativement modeste. L'essentiel du budget recherche est, depuis 2009, examiné dans le cadre du groupe de travail du conseil scientifique constitué d'élus de ce conseil, appelé groupe budget recherche. Le budget réellement délégué aux sections ne correspond qu'à une enveloppe récurrente leur permettant de régler les déplacements pour la réunion des assemblées, les jurys, les commissions, les soutenances de diplômes EPHE et de diplômes post-doc, et de manière marginale quelques heures complémentaires. En dépit de la prudence en matière budgétaire concrétisée par un gel de postes en 2012, les sections semblent avoir été protégées et ont pu conserver l'essentiel de leur personnel administratif. Finalement, les sections sont relativement peu sensibilisées aux contraintes budgétaires et aux incidences prévisibles en matière financière et RH à l'issue du passage aux RCE.

C'est incontestablement en matière d'emploi scientifique que le poids des sections est le plus fort ; le processus leur est en effet pour l'essentiel confié, et échappe non seulement à l'équipe de direction mais également en grande partie aux conseils centraux. L'expression des besoins émane des sections<sup>3</sup>, les conseils ayant toujours validé ces propositions, bien qu'aucun texte ne les y oblige. Le choix de l'affectation finale d'un poste vacant n'est pas défini par les textes. L'adoption du profil revient aux conseils centraux<sup>4</sup>, le choix du candidat revient aux sections<sup>5</sup>, sans arbitrage possible des conseils centraux, celui-ci étant confié à l'Académie compétente de l'Institut de France. Bien que les propositions de redéploiement entre laboratoires diffèrent selon la culture des sections et bien que les redéploiements entre sections soient du ressort des conseils centraux, en pratique, l'élaboration du profil et le choix du candidat sont dévolus aux sections sans arbitrage des conseils centraux. En fait les éventuels redéploiements entre laboratoires relèvent des sections et les redéploiements entre sections sont pratiquement impossibles. Ainsi, le processus ne permet, à aucun moment, l'expression d'une politique d'établissement en matière d'emploi scientifique.

Même si les procédures de recrutement ne correspondent plus à de la cooptation puisque les profils sont publiés, il n'en demeure pas moins que le recrutement s'opère sans qu'un regard extérieur soit véritablement porté. Comme dans tout établissement d'enseignement supérieur, il est légitime que les structures de base (laboratoires, sections, instituts) contribuent au processus. Cependant le conseil scientifique, en étant saisi en amont, devrait pouvoir exprimer des priorités et des choix au regard de la politique scientifique de l'école. De même, il n'est pas

---

<sup>1</sup> Décret no 2005-1444 du 24 novembre 2005 relatif à l'École pratique des hautes études.

<sup>2</sup> Voir *infra*, p. 14.

<sup>3</sup> Selon une procédure définie par le règlement intérieur adopté par le conseil d'administration (Art. 16-A)

<sup>4</sup> Décret no 2005-1444 (Art 9-3).

<sup>5</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 (Art. 12).

concevable que le conseil d'administration de l'EPHE ne puisse jouer aucun rôle dans les procédures d'affectation des postes, de recrutement, et plus généralement de pilotage de l'emploi scientifique.

Enfin, ces pratiques, bien que statutaires mais déjà considérées comme problématiques lors de la précédente évaluation, placent l'établissement dans une situation difficile au regard des RCE qu'il exerce désormais. Une réforme des statuts s'impose à une échéance rapprochée.

## II – Des services centraux fortement motivés mais à renforcer

Le renforcement de l'administration centrale a véritablement été engagé depuis la dernière évaluation, la préparation et le passage aux RCE y ayant largement contribué. À ce sujet, le renforcement de la DRH et la mise en œuvre, certes encore embryonnaire, du contrôle de gestion sont à souligner. Pourtant, les services centraux sont encore inégalement pourvus, tant numériquement que qualitativement. Ainsi, si la Division des enseignements et de la vie étudiante (DEVE) est suffisamment étoffée au regard des missions qui lui sont dévolues<sup>1</sup>, en revanche l'effort en direction des services financiers, et dans une moindre mesure de la DRH, est à poursuivre. L'établissement en est conscient et envisage plusieurs pistes :

- le redéploiement, cependant limité par le fait que la direction a une très faible marge de manœuvre en matière d'affectation des emplois. Pourtant, il est indispensable que les opportunités qui s'ouvrent dans les années futures par un renouvellement de l'ordre de 20% des personnels soient saisies. Dans ce contexte, les choix précédents de l'établissement d'affecter les personnels Biatss dans les laboratoires sur des fonctions « de soutien à la recherche » mériteraient d'être repensés. L'établissement a d'ailleurs, et cela est à mettre à son crédit, une bonne connaissance des départs en retraite jusqu'en 2015, permettant alors une programmation sur les deux ou trois prochaines années ;
- le renforcement des compétences au travers d'un plan de formation dynamique ;
- le partage des compétences et les mutualisations avec d'autres établissements, qu'ils appartiennent ou non à héSam. Dans ce domaine, la volonté d'avancer des personnels de l'EPHE est tout à fait claire. En plus des groupes de travail mis en place au niveau du PRES, il existe des contacts informels entre ces personnels et leurs collègues des autres établissements comparables par la taille, notamment de l'Inalco, qui n'est pas membre d'héSam, de l'EHESS et de l'ENC, sur des problématiques telles que la formation des personnels, la gestion de la masse salariale. L'EPHE aurait grand intérêt à faire fructifier cette démarche en la soutenant de manière plus institutionnelle. A ce sujet, l'EPHE a progressé dans la gestion de la paie et des retraites ; en mettant à disposition ses compétences, elle pourrait bénéficier d'autres avancées, par exemple dans le domaine de la gestion des systèmes d'information. Par ailleurs, des mutualisations un peu plus poussées, telle par exemple que le partage de l'agence comptable, sont à étudier. L'EPHE pourrait être moteur de cette démarche de mutualisation.

La disponibilité des chefs de service pour mieux collaborer avec le niveau politique est acquise. Il existe en effet une véritable confiance mutuelle entre l'administration centrale et l'équipe de direction. Les services sont volontaires pour appuyer la prise de décision en fournissant indicateurs et tableaux de bord pour peu qu'on leur demande. Au-delà du contact excellent entre le président, la DGS et les chefs de service, il y a là une opportunité pour l'équipe de direction de travailler plus efficacement à la mise en œuvre du projet d'établissement en s'appuyant sur les services.

## III – Une stratégie de partenariat dynamique, entre l'affirmation d'une identité et la volonté d'être présent sur l'ensemble de l'échiquier

### 1 ● Un réseau de collaborations particulièrement dense

La stratégie de l'EPHE en matière de partenariat n'est pas déconnectée de ce qui fonde l'école, son attachement au lien formation-recherche et l'ouverture vers la société civile notamment, ajouté au fait que l'école s'est construite sur un modèle « sans mur ». L'EPHE a dès lors établi de très nombreuses relations avec les universités et les EPST dans un foisonnement de « niches » où l'identité de l'établissement est quelquefois masquée ; elle affirme sa présence à la fois au niveau national, dans des structures fédératives, et international dans de nombreux réseaux.

En matière de recherche, l'EPHE est volontairement tournée vers le partenariat en installant un grand nombre de ses équipes dénommées laboratoires, au sein d'UMR. On peut cependant s'interroger sur l'existence d'une stratégie en sciences de la vie et de la terre avec des forces morcellées. L'apport des équipes EPHE aux laboratoires dans lesquels elles sont insérées est indéniable : cela tient à la qualité des chercheurs mais également, et peut-être

---

<sup>1</sup> Voir *infra*, p. 16.

surtout, aux thématiques de recherche développées. La politique de « niche » prend ici tout son sens, des thématiques extrêmement pointues pouvant être exploitées par de petites équipes (3-4 chercheurs) très performantes, et soutenues à l'intérieur de laboratoires de taille importante. Dans le domaine des SVT cependant, la question du financement des chercheurs dans les UMR se pose très clairement. Au cours de la phase de négociation avec le ministère pour la contractualisation, l'EPHE devrait veiller à une légitime prise en compte de ses chercheurs. Cette question est d'importance à la fois vis-à-vis du budget recherche de l'établissement, mais aussi plus directement pour les chercheurs eux-mêmes dans les rapports qu'ils entretiennent au quotidien avec leurs collègues des UMR. Il est donc indispensable qu'une réponse puisse être apportée à cette problématique qui constitue un véritable point de fixation et de crispation majeur pour les chercheurs.

Les partenariats mis en œuvre dépassent la recherche et des liens récents ont pu être établis en ce qui concerne la formation. C'est ainsi le cas avec l'École du Louvre, pour des échanges de modules d'enseignement en master, et également pour l'accueil de doctorants dans l'ED de l'EPHE, l'École du Louvre n'étant pas habilitée à délivrer le Doctorat.

La création des Instituts s'inscrit dans une vraie dynamique d'interdisciplinarité et de lien avec la société civile. Si, comme souligné précédemment, l'identité de l'école est peu visible dans le panorama des laboratoires, en revanche, les trois instituts en constituent la vitrine et permettent d'avoir accès à des sources de financement diversifiées. Ainsi, l'IRCP basé en Polynésie française exerce une influence tout à fait intéressante, bien au-delà de la sphère d'intervention du laboratoire CRIOBE. En visant son intégration au monde anglo-saxon très présent dans la zone sur les problématiques de biodiversité récifale, l'IRCP a non seulement accès à des financements ministériels et d'outre-mer, à des fonds privés (perliculture, Électricité de Tahiti par exemple) mais également à des fonds internationaux pour la formation et la recherche.

L'EPHE est très préoccupée par la qualité scientifique des partenariats. Si les partenariats avec les EPST sont généralement bien formalisés au travers des cotutelles ou des conventions, en revanche de très nombreuses collaborations ne sont basées sur aucun document contractuel. Le temps est venu de mieux organiser celles-ci, notamment en identifiant les flux financiers et les implications budgétaires. À titre d'exemple, il est surprenant qu'il ne semble pas exister de convention avec le ministère de l'Intérieur ; ce dernier sollicite l'IESR pour des missions de formation et d'expertise, rémunère directement les personnels de l'EPHE sans que l'établissement en retire finalement un quelconque bénéfice. L'absence de culture d'établissement ne favorise évidemment pas une autre logique. Plus généralement, l'EPHE pourrait légitimement mieux valoriser son potentiel en ayant une meilleure connaissance des activités extérieures de ses personnels et en se plaçant résolument dans une démarche de recherche de ressources supplémentaires.

## 2 ● L'EPHE, membre fondateur du PRES HéSam

L'EPHE est l'un des 15 membres fondateurs du PRES héSam créé en 2010, PRES dont les champs de compétences couvrent les SHS, les sciences de gestion et les sciences de l'ingénieur. Celui-ci se définit comme un espace de coopération, ayant pour ambition de faire émerger un pôle pluridisciplinaire de visibilité mondiale. Attaché aux « marques » qui le constituent, le PRES héSam a une volonté confédérale et non fusionnelle. Il existe cependant à l'EPHE une anxiété vis-à-vis de l'avenir de ses rapports avec d'autres PRES en dehors d'héSam, qui pour l'instant sont nombreux et porteurs ; d'où le sentiment que les PRES ne doivent pas devenir des « bunkers ». La montée en puissance d'héSam est conditionnée par l'avenir de l'Index Paris Nouveaux Mondes après 2015, et par la phase future de contractualisation de site. Un échec pour le premier et une absence de financement pour la seconde auraient des conséquences sérieuses pour la petite structure qu'est l'école.

Le PRES s'est engagé dans une réflexion prospective sur la mutualisation des fonctions support. Neuf commissions thématiques (RH, RI, édition, expertise juridique, réponse aux appels d'offres et leur gestion, infocentre, FTLV, ...) ont été récemment créées. Cependant, compte tenu de la diversité des établissements, notamment au regard de leur taille mais aussi de leur structuration, le risque que les problématiques de l'EPHE soient diluées est important. Dans ce contexte, si l'EPHE ne peut bénéficier de cette démarche, elle ne doit cependant pas négliger les contacts bilatéraux. Les contacts avec les autres établissements (EHESS, Inalco, École des Chartes...), en étant mieux pilotés, pourraient permettre un partage de compétences efficace et d'éventuelles mutualisations à une échelle de temps rapprochée. À ce sujet, la création d'une cellule d'aide au montage de projet à l'EPHE, compte tenu de l'investissement important qu'elle nécessite, aurait pu être envisagée dans le cadre d'un partenariat avec les établissements cités précédemment, notamment sur l'aspect veille informative.

La Présidence du PRES héSam réfléchit à sa structuration en *collegium*. Cette réflexion est conduite avec prudence, et pour l'instant, le nombre et la dénomination de chacun d'entre eux ne sont pas arrêtés. Compte tenu du poids des institutions liées au cursus ingénieur dans le PRES, la probable émergence d'un *collegium* « Ingénierie » est cependant source d'inquiétude, les laboratoires SVT de l'EPHE ne se retrouvant pas dans celui-ci. Par ailleurs, le PRES

est vu comme très parisien par les laboratoires implantés en province, et il convient de mieux associer leurs directions en les informant régulièrement.

#### IV - Le campus Condorcet, une opportunité pour les uns, une source d'inquiétude pour les autres

La réussite du regroupement sur le site d'Aubervilliers d'une grande partie de ses forces de recherche en sciences humaines autour d'équipements documentaires exceptionnels, et de son administration centrale, constitue l'un des enjeux majeurs pour l'avenir de l'EPHE dans les prochaines années. La perspective de déménagements successifs est légitimement anxiogène chez les personnels et l'idée de quitter Paris *intra muros* est diversement envisagée. Les personnels administratifs ont le sentiment que leur travail au quotidien sera facilité, mais également que leurs perspectives de carrière, par exemple par des possibilités de mutations inter-services accrues, seront plus favorables. Du côté des chercheurs, et en dehors des chercheurs en SVT moins concernés par cette relocalisation, une véritable inquiétude est perceptible. Les arguments sont de nature variée, quelquefois relevant du confort personnel, et donc non recevables, d'autres fois plus construits : renoncement à l'identité de l'école implantée à Paris depuis sa création, attachement aux locaux en Sorbonne, éloignement des ressources bibliographiques qui ne déménageront pas, localisation des enseignements qui resteront à Paris, ... tout un ensemble d'éléments qui contribuent à alimenter une inquiétude, voire une réticence. Également, l'hypothèse d'un non-achèvement du projet dans sa deuxième tranche expose l'EPHE à un vrai risque que les tutelles se doivent de mesurer. L'équipe de direction n'ignore pas ces difficultés, pas plus qu'elle n'ignore les contraintes financières (coût d'entretien et de maintenance, contributions diverses) auxquelles l'EPHE sera forcément confrontée lorsque le campus sera fonctionnel. Elle aurait sans doute intérêt à communiquer beaucoup plus régulièrement et plus précisément sur ce projet, tant le déficit d'information a été perceptible au cours des entretiens. Ce n'est qu'à ce prix qu'elle pourra entraîner l'adhésion, vaincre les réticences et mobiliser face aux écueils qui ne manqueront pas de survenir dans l'accomplissement d'un chantier aussi ambitieux.



# La stratégie en matière de recherche

L'excellence de la recherche est la marque identitaire d'une école qui veut exister « pour la recherche et par la recherche » et dont presque toutes les équipes ont été jugées excellentes par l'AERES en 2009 et de nouveau en 2013<sup>1</sup>. La liberté laissée à chacun, équipe ou section, favorise certes la créativité mais sans politique d'ensemble.

La recherche est organisée autour d'une trentaine de laboratoires intégrés dans 24 UMR et 3 instituts sur 10 sites. On compte 7 EA, 1 USR (CRIOBE), 24 UMR (10 SHS, 14 SVT) dont 8 comme établissement déposant, 1 en cotutelle EPHE-CNRS (GSRL) et 7 en tutelle partagée, ce qui permet de compenser une insuffisance de moyens propres avec l'aide du CNRS, 2 en partenariat. Cette dispersion rend difficile une politique globale claire.

Par ailleurs la complexité des systèmes de cotutelle et sa construction en mille-feuilles impose l'usage simultané de logiciels de gestion différents (sifac, labintel, gefyco); une gestion différenciée des marchés selon les cas rend la gestion administrative lourde et difficile. Une harmonisation et une simplification s'imposent donc.

## I - Des thématiques de recherche rares et disséminées

La recherche à l'EPHE est organisée dans trois sections autour d'un centre commun, l'homme dans sa diversité, avec le souci de privilégier des études sur des domaines non étudiés ailleurs : langues ou domaines rares (assyriologie, papyrologie, monde caucasien, etc.), maladies rares (cancers rares, maladies neuro-dégénératives), recherches écologiques sur des écosystèmes particuliers. Cette politique est partagée par tout l'établissement. Cela étant, il y a tout de même une grande différence entre les sections : la section sciences historiques et philologiques (SHP), qui développe des recherches érudites en philologie, langues rares, archéologie, avec une très grande diversité de périodes et d'aires géographiques, n'a pas de politique de recherche commune et il s'y manifeste souvent une volonté de ne pas changer. C'est d'ailleurs la seule section non concernée par un institut. Le conseil donné en 2009 de multiplier les collaborations transversales et d'éviter les doublons reste donc justifié.

Les sections sciences religieuses (SR) et sciences de la vie et de la terre (SVT), mènent une recherche originale et pointue (santé, récifs coralliens et environnement, dynamique de la biodiversité; étude laïque des faits religieux et des grandes traditions monothéistes); elles sont capables de rivaliser avec les meilleures équipes mondiales tout en ayant le souci d'une bonne insertion dans la société civile via des prestations (conférences, sessions de formation) offertes à diverses instances (ministères, collectivités locales, hôpitaux, etc.).

La recherche est adossée à des séminaires, ce qui constitue un double avantage par rapport aux enseignants-chercheurs des universités et aux chercheurs CNRS. La charge d'enseignement y est moins lourde qu'à l'université ; sa concentration en séminaires de haut niveau permet une publicité immédiate et la diffusion rapide des hypothèses et des résultats. On notera une excellente articulation avec le CNRS, le Collège de France, l'université Paris 1 et tous les partenaires du PRES héSam.

L'interdisciplinarité apparaît en retrait eu égard aux possibilités. Elle est très forte dans les trois instituts et de plus en plus recherchée en SVT (apport des sciences humaines, droit, démographie, ethnographie, à des problématiques de santé ou d'écologie). Apparaît ici une tension entre une vieille culture à l'EPHE qui conduit à la reproduction du même, et une culture d'UMR qui conduit à des thématiques et des regroupements nouveaux. Cette transversalité mérite d'être fortement encouragée.

## II - L'organisation du potentiel de recherche

L'EPHE a une majorité d'EC de rang A avec des conditions de service d'enseignement qui permettent une prédominance de la recherche fondamentale érudite et une disponibilité maximale pour la recherche et les doctorants.

Ses équipes sont assez dispersées avec, en SVT, des laboratoires en cotutelle dans plusieurs universités dont ils utilisent les locaux, les plateaux techniques et les moyens administratifs (Perpignan, Montpellier).

<sup>1</sup> Rapports d'évaluation des unités de recherche de l'AERES.

L'EPHE gère aujourd'hui 2 Labex, HASTEC (Histoire et anthropologie des savoirs, des techniques et des croyances) et CORAIL (Étude des récifs coralliens) très attractifs et participe à 5 Labex d'héSam, et 1 Equipex, Biblissima.

Tous les laboratoires se plaignent d'un sous-encadrement administratif mais une partie de cet encadrement pourrait être mutualisée entre laboratoires ou centralisée au niveau de l'EPHE, voire au niveau du PRES (édition, ouverture des bibliothèques, aide à la préparation des contrats).

### III – Les ressources et la gestion de la recherche

La direction administrative de la recherche conjugue direction de la recherche, limitée à l'ED, et direction des relations internationales.

Les enquêtes recherche annuelles analysent l'origine des ressources et leur utilisation (subventions, conventions), l'exécution des dépenses programmées.

#### 1 ● La politique documentaire souffre d'un éclatement géographique et structurel

Créé en 2008, le SCD est devenu Service commun de la documentation, des bibliothèques et des archives (SCBDA) en 2013, pour entériner et mettre en place les conclusions du rapport de l'AERES de 2009. Il se caractérise par un éclatement dommageable: il n'y a pas de bibliothèque centrale mais 7 bibliothèques intégrées et 2 associées, avec très peu de personnel et des heures d'ouverture réduites. Onze laboratoires de SVT détiennent des fonds scientifiques importants. Certains fonds spécialisés sont scindés entre deux bibliothèques. Les bibliothèques gagneront donc beaucoup à leur regroupement au campus Condorcet puisque la politique centrale est insuffisante tant en matières de bibliothèques que d'archives, malgré le regroupement de trois d'entre elles sur le site Sainte Barbe (BMF, BSR et photothèque Millet) et l'attribution d'un CDD d'archiviste pour créer un début de services des archives, alors même que l'école possède des livres rares. L'EPHE possède des fonds spécifiques (imprimés, tablettes sumériennes, papyrus, fonds d'études mongoles par ex.) souvent le fruit de legs, mal recensés et mal exploités. Les abonnements électroniques ont été temporairement supprimés et remplacés par une convention avec la bibliothèque interuniversitaire de la Sorbonne (BIS) pour l'accès distant. La politique d'archivage des thèses est embryonnaire pour les SVT et la politique d'auto-archivage dans HAL mention EPHE est quasi inexistante.

Le budget actuel du SCDBA est de 190 000 € dont 70 000 de fonctionnement, 60 000 d'investissement (54 000 € d'acquisition) et 60 000 de personnel. Le partenariat avec la BULAC a été maintenu malgré la forte augmentation de ses tarifs : 7500 € (2009) devenus 25 000 € en 2013.

L'école annonce 80% d'EC publiants, dans d'excellentes revues. Les articles ne sont pas toujours signés avec la mention EPHE et il n'y a pas d'instruction de signature avec mention PRES. On compte 9 collections et 2 revues en SHS. Il n'y a pas de base de données de publications. L'excellente renommée des EC est attestée par de nombreuses distinctions (académiciens, passage au Collège de France).

#### 2 ● Le budget recherche

Il s'est élevé en 2011 à un total de 4 166 K€ dont 2 991 K€ du MESR, 562 K€ de l'ANR, 26 K€ du CNRS, 95 K€ des régions.

Il n'y a pas de fondation ni de mécénat mais quelques entreprises financent des bourses de thèse en Polynésie (CRIOBE) et il existe des conventions avec des entreprises (ex. Bouygues télécom) ou des fondations (ex. Rothschild pour les manuscrits hébreux). Le budget recherche recouvre, outre le financement récurrent des équipes, décidé au début de chaque année, les AP et les ARP (action ponctuelle ou prioritaire). En 2012 environ 21 K€ ont été versés au titre des AP à chaque section. Ce budget minime laisse peu de marge de manœuvre.

Pour aider au montage des contrats ANR (57 en 2008-2011 soit + 46% par rapport à la précédente période quadriennale) un membre du personnel de catégorie A (CDD avec 3 contrats en 18 mois) a été recruté mais cela paraît faible et un effort de mutualisation est ici aussi souhaitable.

### IV – La question d'une politique scientifique d'établissement

Le pilotage de la recherche apparaît très difficile en raison de tensions entre les sections et le CS où l'assesseur recherche est seulement invité. La lecture des derniers PV du CS est édifiante tant s'y font jour la défiance envers les instances centrales, le poids exclusif des sections, le désintérêt pour toute politique d'établissement. Le CS ne joue finalement son rôle que pour l'attribution des crédits recherche et apparaît comme une simple chambre d'enregistrement de décisions prises en sections.

On peut penser que les débuts de coopération initiés au PRES auront un effet stimulant et que le déménagement à Aubervilliers permettra les évolutions nécessaires, particulièrement pour le domaine des SHS.

La solution au déficit de stratégie d'ensemble ne saurait venir du seul PRES. Il apparaît nécessaire que l'EPHE se dote d'une politique scientifique d'établissement afin d'améliorer sa visibilité, de favoriser la transdisciplinarité, d'éviter les doublons entre les domaines de recherche rares et de peser scientifiquement dans le paysage renouvelé de la recherche française.



# La stratégie en matière de valorisation

## Entre innovation et tradition

L'École Pratique des Hautes Études, en matière de valorisation de sa recherche, possède d'indéniables atouts, notamment par le truchement de ses trois Instituts : l'IESR créé en 2002, l'IRCP installé à Mooréa créé en 2009, et l'ITEV implanté à Montpellier et créé en 2010 (dont les activités ont commencé en 2011). Dans le rapport de l'AERES de 2009, seul l'IESR pouvait se targuer d'un premier bilan, tandis que l'IRCP en était à ses débuts et que l'ITEV était en gestation.

### 1 • Les instituts

Actuellement, les trois instituts assurent pleinement la liaison entre recherche et société civile en répondant concrètement à des questionnements de la société contemporaine. Ils s'ancrent dans le quotidien et analysent de manière singulière des faits sociétaux. Ils partagent la même vision de transversalité et de complémentarité avec leurs différents partenaires. Les trois instituts donnent l'application la plus large possible à leurs champs de compétence, souvent avec originalité, détermination, interprétant leurs recherches dans des savoir-faire innovants. Ils savent développer des partenariats, voire des synergies comme par exemple :

- l'IESR avec des institutions muséales (musée du Louvre, musée du quai Branly, Musée des Civilisations de l'Europe et de la Méditerranée - MUCEM) pour proposer des outils pédagogiques (diaporamas ou la collection « Récits primordiaux », publié à la *Documentation française*) en assurant également une initiation à l'histoire de l'art par une iconographie largement commentée ;
- l'IRCP a su nouer des collaborations et des échanges d'expertise dans tout le Pacifique, tant en zone francophone qu'en zone anglophone ;
- l'ITEV en travaillant systématiquement avec tous les acteurs de son champ de recherche en particulier avec les établissements d'hébergement pour personnes âgées et dépendantes (EHPAD) par un rôle de conseil et d'accompagnement auprès du personnel de ces établissements.

Former, diffuser et expertiser constitue le triptyque de leurs activités.

Ils proposent des formations continues à des ministères, établissements publics, entreprises ou associations et diffusent des informations aidant à la compréhension de sujets variés dans des conférences, des colloques ou des séminaires. Par ailleurs, ils jouent un rôle d'expert, souvent dans des domaines sensibles qui demandent une parfaite maîtrise de leur champ de recherche. Leurs activités ont des retombées économiques à moyen terme pour l'IRCP et l'ITEV comme le dépôt de brevets pour le premier et la création de nouveaux emplois pour l'accompagnement de la personne âgée, suscitant le soutien de Pôle emploi, pour le second. Il serait souhaitable que les trois instituts évoluent, pour abonder leurs budgets respectifs, vers une facturation de leurs expertises auprès de certains de leurs interlocuteurs.

Ces trois instituts d'une grande vitalité portent au niveau national et international une part non négligeable de la visibilité de l'EPHE. Ils savent travailler en réseau ou à l'occasion en créer, comme l'IESR qui a mis en place et assure l'animation d'un réseau européen constitué de huit pays pour comparer l'évolution des pratiques et des législations concernant le fait religieux dans les pays européens.

Les instituts disposent d'équipes restreintes pour leurs animations. Dans le meilleur des cas, trois personnes : un responsable qui est également enseignant à l'EPHE, une secrétaire et une personne mise à disposition de manière temporaire. L'extrême modestie en personnel des instituts par rapport à la multiplicité et la diversité de leurs actions pouvant se révéler à terme comme une grande fragilité, les renforcer contribuerait à les rendre pérennes.

Étant donné l'importance de leurs travaux, ils sont insuffisamment valorisés et mériteraient d'avoir accès à des moyens en termes de communication.

Ces trois instituts sont des outils pour leurs partenaires en matière de politiques publiques et à ce titre, une plus grande formalisation de leurs contacts, par exemple par des lettres de mission, serait de nature à inscrire leur

coopération dans la continuité. Déjà dans le rapport de l'AERES de 2009, la nécessité d'identifier des savoir-faire pour une politique explicite des partenaires publics et privés était évoquée - elle est encore présente.

## 2 ● La politique de publications

Le service des publications édite les travaux de l'EPHE dans des collections érudites de recherche fondamentale. Deux sections animent ce service : la section des sciences historiques et philologiques et la section des sciences religieuses, la section SVT s'appuyant principalement sur les revues scientifiques internationales pour publier ses recherches.

Le fonctionnement de ce service au quotidien est bicéphale. Seuls les trois IGE du service travaillent en commun pour préparer les documents prêts à être édités. Il serait donc souhaitable, pour une optimisation des ressources humaines et des moyens techniques, de mettre en place un comité des publications unique afin d'établir dans les faits un service commun.

La question de l'équilibre économique ne constitue pas une préoccupation majeure. Ceci dit, l'EPHE finance et fait éditer des ouvrages publiés dans de grandes collections à faible tirage et très onéreuses, ainsi que l'annuaire des conférences, désormais disponible en ligne. Le service des publications dispose d'un capital scientifique reconnu et de compétences indiscutables. Mais la politique de l'EPHE en matière de publications peut-être considérée comme un maillon faible qui a besoin d'être remis en cause, dans sa conception comme dans sa mise en œuvre. Acheter des ouvrages à des maisons d'édition afin de les offrir aux collègues français et étrangers peut se concevoir. Encore faut-il que cela s'insère dans une politique bien définie, qui ait des objectifs scientifiques, intégrant la dimension économique.

La politique de soutien aux publications dans des revues, ou l'aide apportée à la publication des thèses de doctorat, restent des points très positifs. Une réflexion est d'ores et déjà entamée pour une plus grande numérisation des documents proposés à la publication, ce qui suppose de résoudre des problèmes d'ordre juridique notamment relatifs aux droits d'auteur. Elle doit se poursuivre pour répondre à des formes de plus en plus innovantes de diffusion et de valorisation des savoirs. Ainsi la collection rétrospective des *Annales de l'EPHE (1872-2006)* a été numérisée et est disponible sur le portail Persée, mais n'y aurait-il pas lieu de s'interroger sur la possibilité d'achat d'articles en ligne ?

La question de la mutualisation des moyens, au moins du point de vue technique dans le PRES héSam, se pose car l'université Paris I et l'EPHE ont d'importants volumes de publications. La direction peut s'appuyer sur un service compétent pour progresser dans cette direction.

# La stratégie en matière de formation



L'identité profonde de l'EPHE est fort bien expliquée par son nom. Cette « école » entend former à la *pratique* scientifique dans et par une méthodologie de la formation par la recherche et pour la recherche, à travers des enseignements originaux et très spécialisés. L'un de ses postulats historiques est qu'il n'existe pas « de frontière étanche entre recherche fondamentale et recherche appliquée »<sup>1</sup>.

Établissement d'excellence en matière de recherche, l'EPHE entend ainsi proposer « un dispositif étoffé en matière de formation »<sup>2</sup>. Mais l'habilitation à délivrer des diplômes, dans la logique du système LMD, est chose récente pour elle, et il est significatif que l'EPHE ait d'abord délivré des doctorats, puis des masters, remontant le cycle universitaire à rebours. Une très imposante offre de cours est accessible, aux niveaux master et doctorat, ainsi que par le canal du diplôme de l'EPHE, structure originale dont l'un des grands mérites est d'être bien adapté à la formation tout au long de la vie. Les enseignements sont à l'image scientifique de l'établissement : originaux, de contenu rare, très spécialisés, destinés avant tout à des programmes de recherche pointus ; l'interdisciplinarité est réelle et se renforce régulièrement, en particulier dans les domaines croisés des sciences de la vie et de la terre, de la géographie et de la philosophie. L'EPHE est un cas sans doute assez unique où le plus grand nombre d'étudiants est atteint par les doctorants (620 inscrits, contre 355 mastérants en 2012-13), et plus encore par des auditeurs libres (1163) qui viennent ponctuellement assister à quelques cours sans être inscrits à un diplôme.

## I - Une formation doctorale interdisciplinaire

L'ED propre à l'école, créée en 2006, comprend 620 doctorants dont 48% d'étrangers (majorité d'Italiens). La durée moyenne des thèses est de trois ans et demi en SVT, cinq à six ans en SHS. La structure de la population étudiante à l'EPHE est un cône inversé (le contraire de ce qui se passe à l'université) avec 3 fois plus de doctorants que d'étudiants de master. L'encadrement est excellent : pas plus de 10 doctorants par enseignant, des séminaires de recherche à petit effectif, mais le financement des thèses est faible. L'objectif de mise en ligne des thèses et d'archivage HAL n'est pas encore entré dans les mœurs. Il existe une charte des thèses et un comité de suivi de thèses se met peu à peu en place.

La très grande force de l'EPHE est de posséder sa propre et unique École Doctorale (ED 472) qui rassemble les trois sections de l'établissement à travers trois mentions disciplinaires : « Histoire, textes, documents » (HTD), « Religions et systèmes de pensée » (RSP), « Systèmes intégrés, environnement et biodiversité » (SIEB). Le tableau des disciplines SISE recense 37 entrées pour les sciences humaines et 49 pour les sciences exactes. Sur le double plan de la gouvernance et de l'administration, cette concentration de moyens, rendue possible dans le cadre d'une structure à petits effectifs, évite la multiplication des interlocuteurs comme la dispersion des services en une composante heureusement centralisée ; elle est en cela adaptée au format d'un établissement comme l'EPHE. Il n'y a donc pas de service du 3<sup>ème</sup> cycle à l'EPHE, mais un secrétariat relevant de la direction des études, qui travaille en proximité avec l'ED. Les procédures d'inscription sont simplifiées : la réinscription, par exemple, étant dorénavant automatique en deuxième et troisième années, puis examinée au cas par cas – comme les inscriptions de première année – dans le cadre des commissions d'admission, organisées par mention. 1/3 des doctorants inscrits ont une activité salariée (pour la plupart, des enseignants), 48% sont étrangers - avec 115 cotutelles, dont la moitié environ italiennes. Le nombre de soutenances est en hausse, avec un rythme de 80 par an, alors que la durée de la préparation de thèse est en réduction - la plupart des thèses se faisant désormais entre trois et six ans, la durée restant plus brève en Systèmes intégrés, environnement et biodiversité (SIEB) et plus longue en Histoire, textes et documents (HTD) et Religions et systèmes de pensée (RSP), ce qui correspond aux pratiques culturelles des disciplines. À quoi il faut ajouter une quinzaine de soutenances d'habilitation à diriger des recherches, en moyenne. L'effort, noté en 2009, de rationaliser les directions de thèse dans le sens de la réduction et de la concentration a été soutenu : un professeur de LSH ne peut pas diriger plus de dix thèses désormais. L'EPHE et l'ED 472 n'ont pas d'exigence de financement pour l'inscription en thèse, sauf pour la mention SIEB, sujet qui mériterait pourtant d'être envisagé, comme il l'est dans nombre d'autres établissements et ED français, en particulier scientifiques, afin de contrer la précarisation professionnelle des chercheurs – car 2/3 des inscrits n'ont pas d'activité salariée. Le nombre de contrats doctoraux alloués par le ministère (sept cette année) semble très insuffisant, eu égard à la vocation spécifique de

<sup>1</sup> *Projet quinquennal 2014-2018 : Déclaration d'orientations stratégiques.*

<sup>2</sup> *Ibid.*

l'établissement – mais il faut quand même se souvenir que l'EPHE profite régulièrement, par tradition d'affinités, des contrats spécifiques normaliens, ce qui nuance l'analyse. La formation doctorale proprement dite consiste en la participation des étudiants au séminaire de recherche de leur directeur de thèse en HTD et RSP ; en SIEB, l'offre est plus diversifiée, en particulier du fait de la proposition de sept ateliers méthodologiques (150 heures environ sur trois ans). La formation spécifique prend la forme de journées doctorales thématiques à l'attention des doctorants. Enfin, il faut souligner l'importance des journées transversales organisées régulièrement par l'ED 472, qui sont de vraies propositions d'interdisciplinarité construites et pensées (la mémoire en 2010, les origines en 2012). Dernière originalité de l'EPHE : l'existence d'un diplôme postdoctoral par section, conçu comme une spécialisation accrue, qui connaît un certain succès en particulier en RSP, mais dont l'intérêt principal se détache mal, sinon de permettre aux étrangers de continuer leurs études en France.

## II - Un déficit de pilotage de la formation au niveau master

Les masters font problème à l'EPHE parce qu'ils viennent rompre la tripartition de référence en sections au profit de deux domaines : les SVT et les SHPR, eux-mêmes subdivisés en diverses mentions et spécialités (quatre spécialités pour la mention « biologie, santé, écologie », sept spécialités pour la mention « études européennes, méditerranéennes et asiatiques », plus la mention « sciences des religions et société ») ; parce qu'ils s'adressent à des populations qui sont celles d'un deuxième cycle universitaire alors que la forme pédagogique dominante en M2 des mentions SHS est celle du séminaire ; parce que l'articulation entre recherche et master est moins prononcée que pour les autres formations, les étudiants de master SHS devant obligatoirement suivre le séminaire de recherche de leur tuteur pédagogique, et le valider tant en M1 qu'en M2.

L'étudiant s'inscrit en déposant un dossier de candidature - 1/3 des dossiers sont refusés par les commissions de sélection. Les masters SVT souffrent sans doute de la dispersion géographique sur l'ensemble du territoire français et donc d'une mauvaise identification, puisqu'ils sont proposés un peu partout en régions, quand l'atout des masters SHPR est d'être entièrement identifiés à la structure parisienne. En outre, la mention « sciences des religions et société » est cohabilitée avec l'EHESS, avec une filière recherche et une filière professionnalisante, ce qui renforce une reconnaissance répondant de toute façon à une attente, en particulier autour des enseignements proposés dans ce cadre par l'*Institut d'études de l'Islam et des sociétés du monde musulman*. Les spécialités proposées par la mention « études européennes, méditerranéennes et asiatiques » sont nombreuses, mais les effectifs sont parfois faibles et témoignent, surtout, d'une inégalité évidente entre M1 et M2 : deux inscrits en M1 de « grammaire comparée » en 2012-2013, trois inscrits en M2 ; quatre inscrits en M1 de « religions, cultures et politiques » alors qu'il y en a trente-sept en M2 ; cinq inscrits en M1 de « études médiévales » contre treize en M2 ; quinze inscrits en M1 de « histoire des arts et archéologie » pour trente-trois en M2 ; treize inscrits en M1 de « sciences des religions » contre vingt-cinq en M2 - le phénomène ne se remarque pas, ou dans des proportions beaucoup plus faibles pour la mention « biologie, santé, écologie ». Du reste, le taux de réussite accuse une différence forte entre les mentions : s'il oscille entre 100% et 60% pour la mention scientifique (année 2011-2012), il est au mieux de 61% pour la mention EEMA en son ensemble (année 2009-2010).

Mais c'est le suivi administratif et le pilotage des enseignements qui montrent la position encore incertaine des masters à l'EPHE. En effet, si une secrétaire se charge des inscriptions à la DEVE et si la commission des enseignements et de la vie étudiante (CEVE), animée par l'assesseur aux études, réunit au moins trois fois par an les responsables de formation de master, pour le reste il n'y a pas de responsabilité pédagogique centrale et unifiée de ces enseignements qui cohabitent les uns à côté des autres sans coordination générale ; de même, il n'y a pas de jury de master annuel et commun.

## III - Un diplôme d'établissement, véritable ascenseur social en marche

Le diplôme de l'EPHE est l'une des grandes fiertés de l'établissement. Parce qu'il représente fort bien la pédagogie par un tutorat rapproché qui est voulue et cultivée, et parce que l'étudiant organise et invente lui-même son propre parcours. En SVT, le diplôme exige la rédaction, sous la responsabilité d'un tuteur pédagogique qui est un enseignant de l'EPHE, d'un mémoire de recherche, le suivi de six modules et le rendu de devoirs supplémentaires aux six modules. Il n'y a aucun niveau d'entrée minimal exigé : on est admis sur dossier, la plupart du temps à niveau bac+2. On compte 220 inscrits en SVT, la moitié moins en LSH. La durée d'études est comprise entre deux et six ans pour obtenir le diplôme. Il n'y a pas de jury annuel : les soutenances de mémoires, qui sont la conclusion des études, se font tout au long de l'année. 1/3 des inscrits relèvent de la formation continue. Ainsi le diplôme de l'EPHE peut-il encore fonctionner comme un ascenseur social. La formation continue est d'ailleurs l'une des grandes réussites de l'EPHE qui trouve dans cette formule de cours à la carte sa meilleure identité d'enseignement. Les auditeurs, par exemple, peuvent suivre un grand nombre de séminaires de leur choix. Il en va de même avec la formation continue organisée et payante : des personnes travaillant dans le secteur de la santé, par exemple, peuvent avoir besoin d'une formation précise en biologie sans pour autant passer un master, l'inscription à une unité d'enseignement étant

suffisante. Cette accessibilité à une offre de cours éclatée correspond aux attentes de la formation continue – et renforce, a contrario, la fragilité de la référence de masters unifiés.

Le diplôme peut se préparer à l'EPHE, mais également dans un laboratoire public (69% des inscrits en SVT en 2012), dans une entreprise ou une association. La souplesse et l'adaptabilité individuelle de ce diplôme font sa force : il semble s'adresser quand même davantage à des étudiants qui recherchent une formation complémentaire, en spécialité d'approfondissement, guidés par des chercheurs reconnus, qu'à des étudiants à la recherche d'un emploi. En revanche, un élément très problématique est que 9% des diplômés EPHE 2012 (pour SVT ; le chiffre en LSH n'est pas connu) poursuivent en thèse : ce qui est beaucoup. Ce diplôme d'établissement permet donc de se dispenser d'un diplôme national (master) évalué et habilité par le ministère pour s'inscrire en thèse dans le même établissement : il y a là possibilité, acceptée et encouragée par l'EPHE, à contourner une exigence nationale.

#### IV - Un choix de gouvernance pour une politique de formation ?

L'absence d'un bureau de mobilité étudiante<sup>1</sup> montre bien, à sa façon, combien la structuration administrative des études à l'EPHE pose question. En effet, on y relève un singulier morcellement des responsabilités, très étrange dans un établissement de cette taille. La politique générale en matière d'études et de formation est le fait de l'assesseur aux études qui émet des propositions présentées en conseil d'administration mais préparées préalablement en CEVE, instance consultative qui est une émanation du conseil d'administration et du conseil scientifique. Le problème est que son rôle ne semble pas pouvoir dépasser les principes généraux, les choix disciplinaires restant exclusivement sous l'autorité de chacune des trois sections : chacun semble pouvoir faire ce qu'il veut, comme il le veut à l'EPHE, en une liberté et une flexibilité de services qui ont fait leurs preuves en matière de recherche, du reste, mais ont aussi leurs limites. L'évidence d'un cloisonnement par les sections, incompatible avec une politique unifiée d'établissement, se retrouve partout, jusque dans des détails administratifs qui renforcent à leur façon ce fonctionnement en monades. Ainsi la DEVE placée sous la responsabilité de la directrice des études réunit cinq agents pour 1 200 étudiants inscrits : une gestionnaire pour le cycle du master, une gestionnaire pour les trois mentions du diplôme de l'EPHE et trois gestionnaires en charge chacune d'une des trois mentions du doctorat et du diplôme de post-doctorat, la vie étudiante incombe à deux des gestionnaires du doctorat. La DEVE ne s'occupe pas de la réservation des salles de cours, responsabilité qui incombe aux sections, ni de l'inscription des auditeurs dont le nom est simplement noté et l'identité vérifiée lors de leur première venue par l'agent de la réception. C'est dire qu'il n'y a aucun contrôle centralisé, aucune connaissance des moyens réellement exigibles. Dans de telles conditions, cette division administrative apparaît surdimensionnée et témoigne de façon éloquente du hiatus entre administration d'établissement incertaine et politique de sections. Certes de gros progrès sont notables depuis le décret de 2005, à commencer par la création de la CEVE et la fonction d'assesseur aux études, et chacun se plaît à souligner la qualité du travail accompli en commun, dans la proximité et la disponibilité, en une sincérité de discours qui est certaine : il n'en demeure pas moins que les blocages inhérents à la culture des sections perdurent et entravent lourdement l'effort d'une politique générale unique et d'une direction générale des services.

Concernant l'insertion et l'orientation de ses étudiants, à nouveau aucune stratégie ou structure centrale ne semble émerger et seules des initiatives individuelles existent. Quelques enquêtes commencent à être menées auprès des anciens étudiants, leurs objets et la réflexion qu'elles pourraient susciter ne découlent pas d'une véritable stratégie de l'établissement et elles ne sont pas diffusées à l'ensemble des acteurs de l'EPHE. Il semble primordial que l'EPHE s'investisse davantage dans sa mission d'insertion professionnelle des étudiants. Des enquêtes communes à l'ensemble des étudiants ainsi que la mise en place d'un réseau des anciens pourraient être bénéfiques tant pour les étudiants sortants que pour l'institution elle-même. Cela lui permettrait de développer son réseau et de remettre en question, voire de réajuster si besoin, les formations proposées.

Tout cela pose en fait la vraie question de l'identité propre d'un établissement comme l'EPHE : s'agit-il d'une école ou d'un institut d'études avancées<sup>2</sup> ? À cette question, il est répondu qu'il s'agit d'un institut d'études avancées avec des formations. Une école se définit pourtant à la base par une culture étudiante et un service de scolarité qui est commun à tous les « élèves », avec un règlement intérieur précis – élèves qui ne sont pas des étudiants. Il n'y a pas d'identité étudiante à l'EPHE et il est difficile d'en imaginer une, du fait des différences radicales entre les publics d'apprenants (jeunes gens, retraités, collègues, *etc.*) – l'absence, à ce jour, de locaux consacrés et permettant l'identification de l'établissement et de ses populations ne facilitant pas les choses ; il n'y a pas une direction des études qui puisse faire valoir ses choix propres en matière de moyens, de profils de poste, d'emplois, de budget, de mobilité internationale : il y a trois sections cloisonnées qui pratiquent une espèce de protectionnisme disciplinaire.

---

<sup>1</sup> Voir *infra*, p. 23.

<sup>2</sup> Voir l'objectif 3 du Projet quinquennal 2014-2018 : Recherche et valorisation : « Jouer pleinement son rôle d'institut d'études avancées ».



# La stratégie en matière de vie étudiante

Le caractère atypique de l'EPHE se retrouve en matière de vie étudiante de l'école. Bien qu'organisée, la vie étudiante au sein de l'établissement souffre d'un manque de lisibilité et il est difficile d'y retrouver les standards de la vie étudiante.

## I - L'organisation de la vie étudiante et la représentation des étudiants au sein de l'école :

### 1 • Organisation de la vie étudiante à l'EPHE

La vie étudiante au sein de l'EPHE est pilotée par un assesseur aux études faisant partie de l'équipe de direction. En coopération avec la Division des enseignements et de la vie étudiante (DEVE), il organise et dirige les commissions du FSDIE et de la CEVE. Ces deux instances lui permettent d'insuffler directement la politique de la vie étudiante en finançant un certain nombre d'événements initiés par des étudiants, et de travailler sur des dossiers précis soumis ensuite au CA. Il peut également compter sur le bureau de la vie étudiante (BVE), créé en 2005, et désormais rattaché à la DEVE dont la création, elle, remonte à 2008.

Les formes de communication qu'entretient la DEVE avec les autres services sont informelles et assez légères. Aucune réunion régulière n'a lieu. Même si la taille des services peut sembler justifier un tel fonctionnement, en réalité cela rend difficile la mise en place d'une politique commune.

Le fonctionnement actuel du BVE est révélateur des limites des réalisations en matière de vie étudiante à l'EPHE, les missions étant restreintes à l'accueil des étudiants, en particulier ERASMUS (inscriptions, obtention de la carte de séjour par un accord avec la Préfecture de Police de Paris simplifiant les démarches administratives, des logements d'urgence dans le cadre d'un accord avec le CROUS et la Cité Internationale, même si cet accord est remis en question devant l'augmentation des droits de réservation, ou encore en proposant un stage linguistique intensif incluant une familiarisation à la vie en France).

Consciente de cette faiblesse, la direction de l'EPHE s'est donc, depuis quelques années, attachée à construire des services administratifs (DEVE, DSI) et des outils (CEVE, FSDIE, Intranet, adresses mails,...) permettant de soutenir une réelle stratégie en matière de vie étudiante.

### 2 • La représentation des étudiants au sein des instances de l'établissement

La représentation des étudiants au sein des CS et CA est partagée entre les étudiants inscrits en master, en doctorat, au diplôme et les auditeurs libres<sup>1</sup>. Cette diversité réunit, sous le vocable de représentants étudiants, des élus de catégories ou positions sociales et aux intérêts trop différents pour qu'émerge une voix porteuse des questions étudiantes à proprement parler. La rédaction de nouveaux statuts pourrait être l'occasion de créer des collèges d'appartenance différents lors des élections. La création de la CEVE en 2012 a permis un pas dans cette direction puisqu'y siègent deux étudiants et un auditeur sur 17 membres. Notons cependant que l'ensemble des membres de la CEVE vient du CS et du CA. Finalement, même si les étudiants siègent dans la plupart des commissions, conseils ou comités, seul un petit nombre d'entre eux participent à la vie institutionnelle de l'EPHE.

Depuis l'évaluation AERES de 2009, la commission du FSDIE s'est structurée et organisée. Y siègent deux étudiants et deux auditeurs sur huit membres, ce qui permet l'expression réelle des étudiants au sein de cette commission. De plus, une « professionnalisation » du dispositif semble s'être établie. Par exemple, le budget et ses modalités de répartition ont été définis, un ordre du jour est envoyé aux différents membres au moins 15 jours avant la réunion dont les dates sont définies d'une année sur l'autre. Ensuite, un compte rendu écrit par la DEVE est transmis aux différents membres de la commission et un effort de communication semble être initié par l'intermédiaire de la valorisation des initiatives soutenues par le FSDIE sur le site internet de l'EPHE. Cependant, aucune stratégie dans

<sup>1</sup> Selon les statuts, les représentants des étudiants au CS doivent « être inscrits en vue de la préparation du doctorat », tandis que les auditeurs sont représentés par les membres élus au titre des « représentants des étudiants ».

l'attribution des subventions n'est encore développée. Par exemple, aucun critère de sélection des dossiers n'est disponible, comme signalé par le comité AERES de 2009. De tels critères pourraient pourtant contribuer à faire émerger un sentiment d'appartenance en favorisant par exemple les dossiers émergeant d'interactions entre les sections ou entre les différents types d'étudiants (master, doctorat, diplôme et auditeurs libres).

Concernant le campus Condorcet, un étudiant de l'EPHE prend part aux travaux de la commission de suivi du projet. Cependant, l'absence de communication interne empêche les étudiants de connaître son évolution, voire même d'en être informés.

## II – Les activités en matière de vie étudiante : aides aux projets et animations

Les difficultés de logement des étudiants, la diversité des publics fréquentant l'EPHE (étudiants en master et doctorat, inscrits au diplôme, et auditeurs libres) ainsi que le fait que 48% des étudiants soient étrangers, constituent certes un frein à la mise en œuvre d'une vie associative active, mais pourraient également constituer une richesse 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'EPHE. Pourtant de nombreuses volontés semblent exister parmi les étudiants et les enseignants-chercheurs (notamment pour une association des anciens étudiants de l'EPHE). Il manque un cadre institutionnel permettant à l'EPHE d'offrir un soutien à des associations en son sein. Par exemple, l'EPHE dispose d'un atout que peu d'établissements ont. Son école doctorale unique pourrait être le cadre de rencontres fructueuses entre les étudiants des différentes sections et être le support stable et pérenne d'une association étudiante des doctorants. D'ailleurs, l'ED 472 a déjà mis en place une journée transdisciplinaire annuelle, une journée de pré-rentree annuelle ainsi qu'un journal biannuel nommé "Ah ! Doc". Ce livret est l'exemple même de la capacité de l'EPHE à impliquer ses étudiants et à faire interagir les sections par la concertation. De telles actions méritent d'être maintenues, encouragées et développées de manière plus approfondie. Il est opportun, avec la collaboration de l'ED 472, d'impliquer davantage les doctorants dans la mise en place de ces différents projets.

En outre, la mise en place des masters a amené un nouveau public, potentiellement plus intéressé par une vie associative, à fréquenter l'EPHE. Ces étudiants s'inscrivent à l'EPHE car leurs directeurs de recherche sont des spécialistes reconnus de leur domaine. Ils disent appartenir à un laboratoire, éventuellement à une section mais leur esprit d'appartenance à l'EPHE paraît faible. Par conséquent, une politique visant à son renforcement et son développement serait bénéfique pour l'école. 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.

Enfin, il est à noter l'arrêt de la convention avec Paris VII, qui permettait pourtant aux étudiants et personnels de l'EPHE de participer aux activités du Service commun des activités physiques et sportives de cette université.

Compte tenu des indéniables problèmes immobiliers et de la grande diversité des publics étudiants, l'EPHE fait face à des difficultés spécifiques, et non encore résolues, pour développer une réelle politique de la vie étudiante. S'adossant aux initiatives déjà prises, l'école gagnerait à développer avec constance une politique mieux structurée et plus systématique.

L'un des enjeux en est le développement du sentiment d'appartenance à une communauté.

# La stratégie en matière de relations internationales



Parce qu'elle est une école du rare et du particulier, dont la plupart des disciplines ou domaines d'étude ne peuvent pas relever d'une communauté de chercheurs purement française — trop réduite — la « dimension internationale » est depuis les origines consubstantielle à l'activité de l'EPHE. « L'international est partout » selon une formule entendue par le comité. En effet, auprès des chercheurs comme des responsables administratifs, auprès des scientifiques comme des représentants des SHS, le comité a constaté une conscience très nette, et même une fierté non dissimulée, de l'existence d'un réseau international ou plutôt d'une multiplicité de réseaux internationaux auxquels l'EPHE participe et qui inscriraient celle-ci au centre d'une moderne république des lettres. De nombreux documents de présentation de l'EPHE mettent d'ailleurs en avant la réputation internationale de l'établissement, qui se traduit par une importante et constante présence d'étudiants étrangers (426 étudiants étrangers sur 1300 inscrits en 2011), une proportion notable de thèses en cotutelle (115 en 2012) et des invitations régulières d'enseignants étrangers (30 directeurs d'étude invités par an durant la période 2008-2011).

## I - Une politique aux contours encore flous

L'évaluation de l'AERES de 2009 avait néanmoins souligné le manque d'une véritable politique de l'institution en la matière, une disproportion considérable entre les flux entrant et sortant<sup>1</sup>, et une certaine « timidité » de l'organisation de la recherche au niveau international<sup>2</sup>. Sur ces trois points on ne constate pas de progrès notable depuis quatre ans. La création en 2009 d'une division de la recherche et des relations internationales, venue renforcer la création en 2005 d'un poste d'assesseur aux relations internationales, a certes marqué une volonté d'affirmer une politique internationale. Mais à ce jour, les conseils de l'école n'ont toujours pas débattu des grandes orientations de cette politique. Quels sont les objectifs prioritaires de l'EPHE ? Quels partenaires institutionnels, quelles zones géographiques veut-elle privilégier ? Quels moyens entend-elle consacrer à cette politique ? Selon quel calendrier ? Nous l'ignorons aujourd'hui. L'impression générale est celle d'une absence d'une politique d'ensemble partagée par la communauté, les initiatives les plus remarquables s'apparentant alors à des opérations isolées ; par exemple la signature récente d'une convention avec l'université de Pékin. L'EPHE compte 81 accords actifs, dont 35 conclus depuis 2008, dorénavant toujours signés par le président et non plus par les sections. À l'inverse l'institution paraît se résigner trop facilement à la fin de certains partenariats importants, par exemple au non renouvellement de la convention instituant un collège doctoral européen avec la *Technische Universität* de Dresde sans qu'aient été développés d'autres partenariats allemands, malgré des discussions prometteuses menées avec la *Ludwig-Maximilians Universität* de Munich<sup>3</sup>.

Dans le domaine de l'enseignement, le master européen "Histoire politique et culturelle de l'Europe médiévale, moderne et contemporaine" a pâti de l'impossibilité de construire un véritable diplôme commun en raison d'une politique d'ensemble du MESR<sup>4</sup>, et on note avec regret, au niveau doctoral, un repli sur soi qui a fait renoncer à proposer des contrats doctoraux à des étudiants inscrits dans des universités étrangères, et, s'agissant des invitations d'enseignants, un manque de lisibilité qui reflète celui des recrutements de l'école en général. Dans le domaine de la recherche il est clair que les équipes ont souvent du mal à transformer leurs collaborations informelles en programmes institutionnels et cela, malgré la présence du chargé d'aide au montage de projets principalement européens qui contribue d'ores et déjà à accroître visiblement le nombre de programmes coordonnés par des enseignants-chercheurs de l'EPHE.

<sup>1</sup> Sans donner de chiffre le rapport d'autoévaluation note que "le départ de ses étudiants à l'étranger demeure inférieur aux possibilités offertes" (p. 47).

<sup>2</sup> Rapport AERES 2009 d'évaluation de l'EPHE, p. 25.

<sup>3</sup> Le bilan de cet Europäischen International Graduiertenkolleg / EGK est excellent. Consacré à Ordres institutionnels, Ecrit et Symboles, il a compté 4 promotions de doctorants boursiers entre 2005 et 2011 avec 8 bourses doctorales de trois ans accordées par l'UT de Dresde (en 2005, 2006, 2007 et 2009) et 9 bourses accordées sur la même période par le ministère français MESR soit 17 cotutelles de thèse, toutes soutenues.

<sup>4</sup> Créé en 2006 avec Pise, Séville, Athènes et Lisbonne, ses effectifs sont très faibles : 5 en 2008 et 2009, 7 en 2010, 8 en 2011.

## II - La mobilité Internationale

La mobilité internationale des enseignants (professeurs étrangers invités pour un séjour d'un mois et devant donner quatre conférences ; professeurs de l'EPHE qui vont enseigner à l'étranger) est une autre des grandes forces de l'EPHE : la tradition de la collaboration internationale est réelle, mais elle est, de l'aveu de tous, le fait d'un ensemble d'affinités personnelles et individuelles de chercheurs qui ont leur propre carnet d'adresses, non le fait d'une politique préparée et réfléchie : d'où des déséquilibres géographiques notoires, certaines zones (l'Afrique subsaharienne, par exemple) ne bénéficiant que de trop rares mobilités. Un effort récent important est quand même à noter : la création au sein de la DRRRI d'un poste - mentionné précédemment - d'aide au montage de projets principalement européens, dont la mission est précisément de coordonner voire impulser une logique répondant à une politique d'établissement et pas seulement aux désirs individuels des chercheurs. Pour ses propres enseignants, l'EPHE attribue 36 mois de mobilité par an en conseil scientifique, avec validation du conseil d'administration : ces attributions sont réparties par les trois sections, sous l'autorité du président et avec l'assesseur à la recherche et aux relations internationales, qui veillent à l'équilibre des intérêts généraux.

Les choses semblent plus hésitantes pour les étudiants. Tout d'abord, on constate que l'organigramme ne fait apparaître aucun service de mobilité étudiante. L'accompagnement et le financement des échanges internationaux sont assurés par la division de la recherche et des relations internationales (DRRI), qui œuvre en concertation avec les services impliqués, prioritairement la DEVE. L'EPHE incite également ses étudiants à solliciter les bourses proposées par le ministère des Affaires étrangères.

## III - L'international : un révélateur des problèmes de gouvernance

Les difficultés rencontrées quant aux relations extérieures sont surtout un révélateur des problèmes généraux de gouvernance d'un établissement où une administration centrale est encore en voie de constitution, et dont la résolution dépendra de mesures globales. C'est pourquoi il est urgent que l'école définisse clairement les grandes orientations de sa politique internationale. On peut beaucoup attendre, à cet égard, de la participation de l'EPHE au PRES héSam, l'assesseur aux relations internationales se trouvant également être responsable des relations internationales du PRES. Participer à la définition de la politique internationale du PRES pourrait aider à fixer les contours de celle de l'EPHE.

Parce qu'elle est avant tout une institution de recherche, l'EPHE pourrait utilement se référer à la manière dont les universités américaines classées comme ayant une « *very high research activity* » (RU/VH) - il y en avait 108 dans le dernier classement de la fondation Carnegie<sup>1</sup> - articulent recherche et « *global strategy* ». Harvard University a ainsi mené au cours des deux dernières années une autoévaluation minutieuse de ses ressources et de ses objectifs internationaux qui l'a conduite, notamment, à dresser une liste réduite d'établissements et de programmes à l'étranger sur lesquels seront concentrées les ressources de l'université<sup>2</sup> et, associée avec le MIT dans edX, à lancer un ambitieux programme d'enseignement en ligne à destination de l'étranger qui lui a permis, par exemple, de valoriser en Inde sa recherche en bio statistique et épidémiologie. C'est un exercice auquel l'EPHE ne devrait pas craindre de se livrer.

---

<sup>1</sup> Voir le site <http://classifications.carnegiefoundation.org/>.

<sup>2</sup> « *We recognize the wisdom of identifying a few programs in specific countries or regions as University commitments and foci for central support* ». Article de la présidente Drew Faust *Towards a global strategy for Harvard* in Harvard Magazine, mai-juin 2013.

# Le pilotage et la gestion



L'EPHE a fourni un effort considérable pour renforcer et structurer son administration de manière à permettre un meilleur pilotage. Confrontée à l'évolution du contexte universitaire, mise en œuvre de la LRU et multiplication des partenariats, l'EPHE s'est installée dans une logique de refondation de la gouvernance.

## I - Une administration centrale renforcée, structurée et dynamique

Par le jeu de redéploiements internes, puis avec l'appui du ministère en vue du passage de l'établissement aux responsabilités et compétences élargies, l'administration centrale de l'EPHE a été étoffée puis restructurée. Elle est organisée actuellement en six divisions (terme utilisé dans l'organigramme affiché sur le site web) ou directions (terme utilisé couramment par les services eux-mêmes) : recherche et relations internationales, finances et comptabilité, enseignements et vie étudiante, ressources humaines, affaires juridiques et institutionnelles, systèmes d'information (SI).

Pour l'ensemble de l'établissement les effectifs BIATSS s'élèvent à 109. Le ratio BIATSS/enseignants est de 47,4%, bien inférieur au ratio national (86,1%) et surtout au ratio des établissements comparables (209,4%). En revanche le taux d'encadrement BIATSS/étudiants est de 7,26% pour l'EPHE alors qu'il s'élève à 3,52 % au niveau national et 3,31 % pour les établissements comparables<sup>1</sup>.

Au niveau central les effectifs paraissent tout juste suffisants pour assurer correctement les fonctions support sauf pour la scolarité<sup>2</sup> mais il est impossible de mener une étude fine en l'absence d'enquête « fonctions », et de mesurer la part de travail effectuée dans les sections. Il est indispensable que l'EPHE mette en œuvre ce type d'outil qui pourrait nourrir le dialogue de gestion entre la direction et les sections.

Depuis 2011 la direction de l'établissement s'est stabilisée avec le recrutement d'une DGS et d'une directrice adjointe, celle-ci ayant sous sa responsabilité une cellule pilotage et contrôle de gestion.

La DRH, service réorganisé avec une nouvelle équipe de direction, devrait être totalement opérationnelle pour le deuxième semestre 2013. La DSI restructurée est maintenant stabilisée autour d'une directrice. En revanche le secteur financier et comptable apparaît fragile. L'agence comptable fonctionne avec deux agents à plein temps. Ils assurent le recouvrement des recettes et le paiement des dépenses ainsi que leur suivi. Le développement des conventions amène une charge supplémentaire alors même que ce n'est pas de la compétence fonctionnelle de l'agent comptable. Six personnes sont affectées au service financier organisé en trois pôles : budget/masse salariale, missions, dépenses. Il apparaît prioritaire de renforcer le secteur financier et comptable pour faire face aux contraintes et charges supplémentaires engendrées par le passage aux RCE.

L'administration de l'EPHE, malgré des conditions de travail parfois difficiles, est dans son ensemble très motivée, soucieuse de progresser, consciente des progrès réalisés mais aussi des insuffisances et de ce qu'il reste à accomplir. Il y a de la fluidité dans les rapports entre services mais aussi dans les relations avec les responsables politiques. La perspective du déménagement prochain, au troisième trimestre 2013, est perçue comme une opportunité.

Ceci est un atout pour l'établissement.

## II - Un système d'information disparate et des outils perfectibles

Les directions, sauf celle de la Recherche et des relations internationales, sont toutes dotées d'un applicatif permettant la gestion du domaine considéré et la production de statistiques et d'indicateurs.

<sup>1</sup> Source : MESR / DGRH. Données disponibles dans l'application PERSE - <http://www.perse-mineduc.com/perse/>.

<sup>2</sup> Voir *supra*, p. 18.

Pour la gestion des étudiants et des enseignements c'est Apogée qui a été mis en place, application surdimensionnée pour un établissement comme l'EPHE mais qui pourtant n'est pas utilisée dans toutes ses possibilités. La production d'indicateurs est assurée par la DEVE avec Business Object.

Pour la gestion des personnels c'est le logiciel Virtualia qui a été mis en œuvre ; il répond aux besoins mais n'est pas simple d'utilisation. Il est complété par Winpaie pour la gestion de la paye des personnels ce qui provoque une double saisie.

Pour la gestion financière et comptable l'EPHE a mis en place en 2012 Jefyco qui fait partie intégrante du PGI Cocktail. Si ce logiciel est bien adapté à la taille de l'établissement, et à ses souhaits d'organisation, il présente un défaut qu'a fait ressortir l'IGAENR dans son rapport de 2011, celui de singulariser l'EPHE par rapport aux autres établissements impliqués dans le PRES héSam. De plus l'hébergement par la société Cocktail Office est aussi un handicap important pour la DSI. Il est donc impératif qu'une solution soit trouvée avec la société Cocktail Office pour que la DSI ait la maîtrise totale de ce progiciel.

Tout cet ensemble manque de cohérence. Même si l'acquisition et la mise en œuvre du PGI Cocktail peut améliorer la cohérence du système d'information, l'interopérabilité n'est pas assurée entre les différents systèmes. Il est impossible actuellement de croiser les bases de données et, par exemple, de créer un entrepôt de données. Un travail d'urbanisation et de cohérence du système d'information doit être envisagé en priorité, de façon à ce que tous les applicatifs de l'école s'intègrent dans ce système.

### III – Un pilotage encore insuffisant

#### 1 • La cellule contrôle de gestion

En 2011 l'EPHE a mis en place une cellule « contrôle de gestion » rattachée à la Directrice générale adjointe. Composée d'un contrôleur de gestion recruté fin 2010 et d'un assistant, elle s'est consacrée dans un premier temps essentiellement à l'élaboration des outils nécessaires pour le passage aux RCE le 1<sup>er</sup> janvier 2013 : suivi de la masse salariale et des emplois, suivi du budget (sous-CR masse salariale), contrôle interne. Elle n'est pas pour l'instant le lieu de passage de toutes les statistiques et indicateurs suivis par les différents services. Il faudrait que lui soit assignée comme mission d'élaborer un tableau de bord pour l'équipe de direction. Cela suppose un travail de définition d'objectifs stratégiques, assortis d'indicateurs pertinents effectué par les responsables politique et administratif au niveau le plus élevé de l'établissement.

La cellule contrôle de gestion et pilotage a comme objectif de mettre en œuvre une comptabilité analytique. Il est maintenant urgent qu'elle entre dans une phase concrète en définissant une méthode et en commençant par la formation continue où le potentiel d'accroissement des ressources propres est important.

#### 2 • Le pilotage des ressources humaines

Des progrès indéniables ont été effectués dans ce domaine. Des recrutements judicieux, un rehaussement des compétences permettent d'envisager une action plus dynamique. En liaison avec le service financier et comptable et avec la cellule « contrôle de gestion et pilotage », des instruments ont été mis au point sous Excel pour suivre la masse salariale mensuellement, mesurer les écarts et assurer une gestion prévisionnelle sur au moins deux exercices. Ces outils doivent encore être affinés et perfectionnés.

Ceci étant, il reste un problème majeur qui doit être résolu à très court terme. L'EPHE, au niveau central, ne maîtrise pas la politique d'emploi scientifique qui reste l'apanage des sections. Il n'y a pas de procédure de vérification de la soutenabilité financière des projets de recrutement dans les domaines scientifique et pédagogique au moment de la décision et la publication du poste. Ceci est incompatible avec l'exercice de l'autonomie dans le cadre des RCE, faisant courir un risque de dérapage financier à l'EPHE.

À noter qu'il n'existe pas de gestion prévisionnelle, de suivi et de contrôle des enseignements. Seuls les chargés de conférences font l'objet d'un suivi au moyen de l'établissement d'un contrat leur permettant d'être rémunérés en heures complémentaires ; une réflexion est engagée dans ce domaine.

Il apparaît très clairement que le dialogue social au sein de l'EPHE est perçu comme serein et dans une évolution positive. Le plan de formation s'est étoffé, le bilan social est édité régulièrement et progresse. Restent à poursuivre la mise en œuvre d'une véritable politique de GPEC et le développement d'outils indispensables comme l'enquête « Fonctions ».

### 3 • Le pilotage de la gestion financière et comptable

La situation de l'école apparaît globalement saine, le compte financier 2012 confirmant cette appréciation. Le bilan fonctionnel fait ressortir un fonds de roulement net global qui s'améliore et revient à un niveau supérieur à celui de 2011, 2 152 560 € contre 1 760 001 €. Le fonds de roulement est négatif, et la trésorerie s'élève à 3 333 546 €.

Sur au moins deux exercices l'EPHE a mené des chantiers très importants : inventaire physique des biens mobiliers et récolement avec la comptabilité, rattachement des charges et produits à l'exercice, changement de système informatique, provisions pour les congés, CET, etc. Les comptes de l'EPHE ont donc été certifiés par les commissaires aux comptes avec une réserve mineure.

La préparation du budget est effectuée depuis 2011 (pour le budget 2012) à partir d'une lettre de cadrage précisant les choix stratégiques et leurs conséquences en termes d'évolutions des principaux postes de dépenses.

Mais l'école ne progresse pas dans certains domaines. Ainsi, il y a toujours une mauvaise exécution budgétaire, déjà relevée dans le rapport AERES 2009. Les taux d'exécution restent bas et stagnent : en investissement (environ 60%) ou en dépenses de fonctionnement (87% soit une baisse de 1% par rapport à 2011). La masse salariale et les ressources propres sont en hausse, ceci étant principalement lié aux Labex.

L'établissement a besoin d'améliorer la qualité de sa prévision budgétaire. En effet, le compte financier 2012 fait apparaître un résultat net de 645 544 € tandis que l'exercice budgétaire 2013 a nécessité plusieurs DBM ainsi que des mesures de rigueur, dont le gel d'un certain nombre de postes dans les sections.

Pour réaliser des avancées dans le pilotage de la fonction financière et comptable, et utiliser pleinement le PGI Cocktail, il apparaît indispensable que le service soit étoffé. D'autant plus que parmi les pistes de mutualisation qu'explore l'EPHE, il y a celle concernant la fonction d'agent comptable en partenariat avec l'EHESS. L'agent comptable étant également chef des services financiers il faudra être attentif à ne pas fragiliser le secteur financier.

### 4 • Le pilotage du système d'information

L'EPHE a créé une direction des systèmes d'information (DSI) après un vote du CA le 5 avril 2012. Celle-ci est de taille modeste (5 personnes) mais regroupe des personnels compétents. Elle ne peut cependant fonctionner sans recourir à des services de prestations, hébergés dans certains cas. Elle regroupe deux services, le service système et réseaux et le service SI. Cette direction est placée sous l'autorité de la DGS. Un schéma directeur du SI et du numérique vient d'être élaboré. Il porte sur les années 2013-2017 et doit être soumis au comité de pilotage placé auprès de la DSI avant d'être soumis au conseil d'administration. Les thèmes principaux, ambitieux, sont les suivants :

- faire évoluer l'extranet créé en 2010 vers un véritable ENT ;
- mettre en place une fédération d'identités afin que chaque personne inscrite dans l'annuaire LDAP de l'EPHE puisse accéder aux services proposés par l'école ou par les partenaires (du PRES héSam ou du futur campus Condorcet) ;
- mettre en place un référentiel unique à partir du logiciel de gestion des ressources humaines GRHUM alors qu'actuellement chaque application dispose de son propre référentiel, ce qui implique lourdeurs, ressaisies de données, etc.

Ces projets sont structurants pour l'établissement et constituent un enjeu stratégique important.

## IV - Une mutualisation conçue de manière pragmatique

Il apparaît que la direction et les services de l'EPHE, conscients de la taille modeste de l'établissement, sont favorables à des mutualisations avec d'autres établissements. Ils abordent ce problème avec pragmatisme, partant du principe qu'il faut apporter quelque chose pour pouvoir mutualiser. C'est ainsi qu'avec l'EHESS ou au sein du PRES héSam, des avancées ont été réalisées par les services : achats publics, actions de formation, gestion de salles, sauvegardes informatiques, etc.

A cet égard la réalisation du campus Condorcet apparaît comme une opportunité à saisir.

Il faut encourager cette attitude qui devrait trouver un relais institutionnel, notamment au sein du PRES héSam dont une des missions est de rechercher une plus grande mutualisation des activités des établissements membres.



# Conclusion et recommandations



Avec ses 2413 étudiants, 290 enseignants et chercheurs, et 131 personnels administratifs, l'École Pratique des Hautes Études est un établissement de taille modeste à l'échelle nationale et internationale mais original par ses domaines scientifiques, sa formation par la recherche et son organisation structurelle. Sa production de savoirs dans des disciplines rares et fragiles demeure de qualité internationale comme le reflète l'évaluation de sa recherche. Sa formation doctorale est attractive tant en France qu'à l'étranger et son diplôme d'établissement est une grande réussite.

Mais la conjoncture nationale et internationale de l'enseignement supérieur et de la recherche a profondément changé ces vingt dernières années et continuera à évoluer. L'école est aujourd'hui soumise à des enjeux nécessitant une prise de conscience, par tous ses membres, de la nécessité de choix stratégiques.

Les bases d'une administration centrale compétente ont été mises en place mais la gouvernance actuelle de l'école n'est pas bien adaptée à cet environnement. Elle ne lui donne ni les instruments de pilotage stratégique et opérationnel lui permettant, notamment, de peser dans ses relations partenariales, ni la réactivité nécessaire pour faire face aux changements rapides. La conséquence pour cet établissement est de donner l'impression d'une politique au fil de l'eau, avec un faible sentiment d'appartenance parmi son personnel et ses étudiants, et une visibilité et une identité internationale insuffisantes. Elle a néanmoins des opportunités à saisir, à commencer par une révision de ses statuts et une meilleure mutualisation de ses activités avec des partenaires en situation similaire à travers le PRES héSam. Une telle approche pratique lui permettrait de mieux trouver sa place dans les changements nationaux et internationaux qui n'ont pas fini d'affecter profondément l'environnement de l'enseignement supérieur et de la recherche.

## I – Les points forts

- La qualité globale de la recherche et une capacité à explorer des champs de recherche rares et nouveaux.
- L'existence des instituts et leur reconnaissance par la société civile.
- La qualité du lien formation/recherche.
- L'activité de formation continue et notamment le rôle d'ascenseur social joué par le diplôme EPHE.
- La richesse des collaborations internationales reposant sur les contacts individuels des chercheurs.
- Une administration centrale dynamique attachée à la réussite de l'établissement et mobilisée pour sa modernisation.

## II – Les points faibles

- Le manque de projet global d'établissement et une sectorisation excessive en raison de statuts devenus inadaptés.
- L'absence d'une stratégie de communication interne et externe.
- L'absence d'une politique globale de relations internationales.
- Une vie étudiante insuffisamment structurée.
- Un système d'information disparate, difficilement exploitable et insuffisamment exploité.
- Un suivi insuffisant du devenir de l'ensemble des diplômés.

### III – Les recommandations

L'établissement est aujourd'hui placé devant des choix fondamentaux en matière de gouvernance afin que l'ensemble de sa communauté se rassemble autour d'un projet stratégique qui permettra à l'EPHE de préserver son modèle original de recherche et de formation.

- Développer un débat en interne dont l'enjeu sera la définition collective de la vision de l'EPHE à long terme (par exemple à 15 ans).
- Engager des discussions avec la tutelle et en interne pour changer les statuts, afin de permettre aux conseils centraux de jouer pleinement le rôle stratégique qui devrait leur revenir.
- Développer le sentiment d'appartenance à l'établissement.
- Utiliser les réseaux scientifiques pour une vraie politique des relations internationales.
- Poursuivre la structuration et la modernisation des services centraux tout en développant le système d'information et les outils de pilotage.
- Mieux exploiter les capacités de l'établissement pour augmenter les ressources propres.
- Poursuivre et amplifier la démarche pragmatique de mutualisation engagée dans le cadre du PRES et en perspective du campus Condorcet.
- Améliorer les communications interne et externe en s'appuyant notamment sur un service de communication et le développement de l'ENT.

# Liste des sigles



## A

AERES	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
ANR	Agence nationale de la recherche
Apec	Association pour l'emploi des cadres
Apogée	Application pour la gestion des étudiants et des enseignements

## B

BVE	Bureau de la vie étudiante
-----	----------------------------

## C

CA	Conseil d'administration
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
CET	Compte épargne temps
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CS	Conseil scientifique
CEVE	Commission des études et de la vie étudiante
CDD	Contrat à durée déterminée
CORAIL	Récifs coraliens face au changement global de la planète (LabEx)
CRIOBE	Centre de recherches insulaires et observatoire de l'environnement (USR 3278)

## D

DE	Directeur d'études
DEA	Diplôme d'études approfondies
DEC	Directeur d'études cumulant
DEVE	Direction des enseignements et de la vie étudiante
DGS	Direction générale des services
DRH	Direction des ressources humaines
DRRI	Division de la recherche et des relations internationales
DSI	Direction des systèmes d'information

## E

EHESS	Écoles des hautes études en sciences sociales
EPHE	École pratique des hautes études
EA	Équipe d'accueil
EC	Enseignant chercheur
ENT	Environnement numérique de travail
EHPAD	Établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes
EPST	Établissement public à caractère scientifique et technologique
Erasmus	<i>European action scheme for the mobility of university students</i> (programme européen)

## F

FSDIE	Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes
FTLV	Formation tout au long de la vie

## G

GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
GSRL	Groupes sociétés, religions, laïcités

## H

HAL	Hyper articles en ligne
Hastec	Histoire et anthropologie des savoirs, des techniques et des croyances (LabEx)
héSam	Hautes études Sorbonne arts et métiers
HTD	Histoire, textes et documents

## I

IESR	Institut européen en sciences des religions
IRCP	Institut des récifs coralliens et du Pacifique
ITEV	Institut transdisciplinaire d'étude du vieillissement
IGAENR	Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche
IGE	Ingénieur d'étude
Inalco	Institut national des langues et civilisations orientales

## L

LDAP	<i>Lightweight directory access protocol</i>
LMD	Licence-master-doctorat
LRU	Loi relative aux libertés et responsabilités des universités
LSH	Lettres et sciences humaines

## M

M	(LMD) Master
M/M1/M2	(LMD) Master, master 1re année, master 2e année
MCF	Maître de conférences
MESR	Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche
MUCEM	Musée des civilisations de l'Europe et de la Méditerranée

## P

PRES	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur
PV	Procès verbal

## R

RCE	Responsabilités et compétences élargies
RH	Ressources humaines
RI	Relation internationales
RSP	Religions et systèmes de pensée

## S

SCD	Service commun de documentation
SHP	Sciences historiques et philologiques
SIEB	Systèmes intégrés, environnement et biodiversité
SI	Système d'information
SHS	Sciences humaines et sociales
SHPR	Sciences historiques, philologiques et religieuses
SVT	Sciences de la vie et de la terre
SR	Sciences religieuses
SWOT	<i>Strengths, weaknesses, opportunities, threats</i>

## U

UMR	Unité mixte de recherche
USR	Unité de service et de recherche

# Observations du président



École Pratique des Hautes Études

Paris, le 2 décembre 2013,

Réf : HB/AR/2013 - 14

Le rapport d'évaluation de l'EPHE établi par l'AERES résulte d'une visite de l'établissement effectuée en mai 2013, soit un an et demi seulement après la mise en place d'une nouvelle équipe présidentielle (novembre 2011) et moins de six mois après le début de la mise en œuvre des RCE. Au moment où ce rapport est parvenu à l'établissement, le président avait démissionné. Un président par intérim avait été nommé (septembre 2013), qui a recueilli et transmis à l'AERES les demandes d'amendements et de corrections factuelles. Le président élu le 7 novembre l'a été sur un programme de réforme de l'établissement qui reprend les orientations stratégiques pour le quinquennal 2014-2018 énoncées par son prédécesseur et qui va dans le sens des recommandations du comité de visite. Il s'agit notamment d'organiser un débat interne sur le fonctionnement de l'EPHE à long terme ; d'ouvrir une réflexion sur la réforme des statuts (la première phase de cette réflexion sera confiée à une commission émanant des conseils centraux, renouvelés le 23 janvier) ; de continuer à restructurer et à moderniser les services centraux (système d'information, conventions, outils de pilotage) ; de rechercher les bonnes solutions pour la mutualisation de certaines fonctions supports avec le Pres héSam et la Fondation Campus Condorcet ; et d'améliorer la communication externe, mais aussi interne, en développant l'environnement numérique de travail.

Le rapport de l'AERES 2013 vient confirmer les préconisations majeures de la cour des comptes en 2008, du précédent rapport AERES en 2009 et de l'IGAENR en 2011. Du reste, l'audit interne que notre établissement avait souhaité et organisé en 2012 aboutissait à des conclusions analogues. L'EPHE reçoit donc ce rapport comme un encouragement à mettre en œuvre, dans le dialogue et la concertation, une politique de réforme qui permettra de donner à l'EPHE les moyens de la stratégie scientifique qu'elle entend définir et les outils de pilotage qui lui font encore défaut, en dépit du chemin qu'elle a déjà parcouru dans cette direction.

Concernant la **gouvernance** (p. 6-10), l'analyse de l'AERES nous semble pertinente, même si elle nous paraît parfois contradictoire : s'il est vrai que le rôle des trois sections est relativement modeste en matière d'allocation du budget recherche (p. 7), il est inexact qu'elles ont été « protégées » puisque le gel de cinq postes scientifiques en 2013 et la perte d'un poste administratif les a atteintes. On ne peut pas non plus dire qu'elles soient « relativement peu sensibilisées aux contraintes budgétaires en matière financière et RH à l'issue du passage au RCE » : des oppositions s'expriment parfois à ce sujet, mais l'information leur a été régulièrement fournie.

À propos des orientations pour le prochain contrat, dont le rapport dit (p. 6, § 6) qu'elles ont été « débattues par les conseils centraux », il convient d'ajouter qu'elles ont été *adoptées* par un vote le 27 septembre 2012.

Dans le paragraphe suivant de la même page, le rapport exprime le regret que la mise en place d'une commission d'audit externe n'ait pas été l'occasion pour l'École de réfléchir à la structure scientifique de l'établissement, aux rapports entre ses composantes, sections et instituts, et à la fragmentation du potentiel scientifique. Or, dans le rapport de la commission qui était joint au bilan et qui a été remis au comité AERES, figurent (p. 2) son mandat voté unanimement par les conseils centraux du 1<sup>er</sup> février 2012 et (p. 5) les propos introductifs du président de l'EPHE : « À ces questions nouvelles, des réponses existent sans doute. Elles peuvent être d'ordre institutionnel, passant par le renforcement des liens avec nos partenaires du PRES, sans pour autant rompre avec ce qui fait l'originalité de la recherche à l'EPHE. Elles peuvent conduire à *modifier le fonctionnement de l'EPHE de manière à lui permettre d'afficher une politique de recherche plus ferme*. Elles passeront aussi par la *mise en avant de logiques disciplinaires de transversalité au sein même de l'EPHE*, et notamment entre la section SVT et les sections de sciences humaines. D'autres hypothèses enfin sont à creuser, sur lesquelles travaille aujourd'hui l'équipe qui dirige l'École. *Les textes présentés à la Commission proposent certaines d'entre elles, que nous avons souhaité soumettre au regard d'observateurs extérieurs intéressés au devenir de l'EPHE. Nous les remercions à*

*l'avance de leurs critiques et de leurs suggestions.* » (souligné par nous) L'appel est donc clair, qui porte précisément sur les questions évoquées par le rapport de l'AERES dans ce paragraphe. En outre, dans plusieurs rapports d'experts qui suivent la présentation du président, ces questions sont abordées (ex. p. 12-13, 21-23, 25, 26).

Par delà cette rectification, nous sommes convaincus de la nécessité de continuer cette réflexion. Le point le plus important et le plus urgent est la mise en place d'une nouvelle politique de l'emploi scientifique, grâce à un processus où l'expertise et le poids des sections qui demandent des postes seront équilibrés par le nécessaire arbitrage des conseils centraux. Malgré le renforcement de l'administration centrale déjà opéré, l'EPHE ne tire pas encore parti de toutes les possibilités que lui offrent les RCE en termes de redéploiement de postes, de renforcement et de partage des compétences.

Concernant la **stratégie en matière de recherche** (p. 11-13), le rapport porte un jugement excessivement sévère sur la section des sciences historiques et philologiques, dont il regrette l'absence de politique de recherche commune. Il est vrai qu'en raison de la multiplicité de ses objets d'étude et de la variété des disciplines qu'elle estime fondamentales quoique rares, elle renvoie une image plus « traditionnelle » que les deux autres sections et exprime plus fortement sa méfiance à l'égard d'une politique scientifique centralisée qui pourrait menacer sa spécificité. Elle n'en mène pas moins une réflexion de fond sur sa politique scientifique et évolue dans ses pratiques au moment d'établir ses souhaits en matière de profils de postes. Elle s'ouvre à de nouvelles disciplines et envisage depuis plus d'un an de demander la création d'un institut spécialisé dans les questions relatives à l'écrit.

Dans le paragraphe du budget recherche, le rapport estime faible la « marge de manœuvre » que laisse le budget « minime » de 21 K€ versé à chacune des sections. Or il s'agit là du seul budget des « actions ponctuelles » (AP). La correction partielle de l'erreur factuelle que nous avons signalée risque d'engendrer un contresens : le budget 2013 prévoyait un total de 120,2 K€ d'« actions de recherche prioritaires » (57,2 K€ pour les ARP4 et 63 K€ pour les ARP1). Ces crédits ont fait l'objet d'appels d'offre au niveau de l'établissement, les dossiers ont été expertisés puis examinés et classés par le groupe budget recherche du conseil scientifique et adoptés par celui-ci. Il est donc question ici d'un budget, hors financement des équipes, de 120,2 K€ (ARP) + 63 K€ (AP) = 183,2 K€.

S'agissant de **stratégie en matière de valorisation** (p. 14-15), nous sommes convaincus de l'importance des trois instituts, mais aussi de la nécessité de rationaliser la politique éditoriale de l'École en y créant un service commun de publications.

À propos de **stratégie en matière de formation** (p. 16-19), l'AERES estime p. 17 que « les masters font problème à l'EPHE [notamment] parce qu'ils viennent rompre la tripartition de référence en sections au profit de deux domaines, les SVT et les SHPR [...] ». Nous considérons au contraire que la mise en place du master a permis de resserrer les liens de collaboration entre les collègues des disciplines de sciences humaines. L'AERES trouve faible l'articulation entre master et recherche, mais elle note qu'en SHS les étudiants de master (en M1 comme en M2) doivent suivre le séminaire de recherche de leur tuteur ; ajoutons qu'en SHS toujours, les séminaires des enseignants-chercheurs forment la base des UE proposées à l'étudiant de M2. L'articulation entre recherche et master apparaît donc à nos yeux très prononcée.

L'AERES déplore qu'il n'y ait pas de responsabilité pédagogique centrale en master, or la CEVE tient ce rôle. Quant au « jury de master annuel et commun » dont l'absence est déplorée, sa constitution se heurte à une impossibilité technique due aux calendriers des enseignements, différents en SVT et en SHS. D'autre part, étant donné que le travail de jury concerne spécifiquement les relations pédagogiques internes à chaque mention de master, il n'y aurait guère d'intérêt à faire déplacer des collègues extérieurs à la mention considérée pour assister passivement à une délibération qui prend une journée de séance par mention. L'assesseur aux études est cependant présent, en tant qu'invité, aux différents jurys de master.

L'AERES juge (p. 18) qu'en SVT, l'EPHE favorise l'accès en doctorat de « diplômés de l'EPHE » (diplôme d'établissement) encourageant à se dispenser du diplôme national de master, puisque « 9 % des diplômés EPHE [de SVT] poursuivent en thèse ». Or, outre que la réussite doctorale des étudiants en cause en atteste la valeur, on rappellera que ce diplôme permet d'accéder à un niveau « bac + 5 » et que

l'inscription en doctorat est soumise à l'appréciation des commissions d'inscription relevant de l'Ecole doctorale. Les « diplômés EPHE » candidats à l'inscription en doctorat sont d'ailleurs soumis à la procédure de la VES (« validation des enseignements supérieurs »), conformément à l'article 14 de l'arrêté du 7 août 2006. Il n'y a donc pas contournement, mais respect des règles en vigueur.

Aux p. 18-19 l'AERES considère que les sections pèsent excessivement sur la politique de formation, qu'il s'agisse des choix disciplinaires « restant exclusivement sous l'autorité de chacune des trois sections », de l'organisation du travail de la DEVE (« fonctionnement en monades »), du planing des salles de cours (aux mains des sections) et parle d'un « protectionnisme disciplinaire » pratiqué par ces sections. Certaines de ces formules à l'emporte-pièce ne nous semblent pas appropriées. En ce qui concerne les relations entre masters et sections, il est clair que la section SVT intervient, par le truchement de sa commission des enseignements, dans la vie du master BSE sous tous ses aspects, notamment ceux cités à la fin du paragraphe. En ce qui concerne les masters EEMA et SRS, dont les intervenants relèvent des sections SHP et SR, il n'y a pas d'instance de section compétente analogue à la « commission des enseignements » de SVT. Les sections de sciences humaines n'interviennent pas en tant que telles dans le fonctionnement des formations mentionnées. Elles sont informées de la situation des masters dans les quatre assemblées annuelles qui réunissent les enseignants-chercheurs de la section et les représentants des étudiants inscrits auprès d'eux. Quant à la gestion des salles, sa centralisation est en cours.

Le surdimensionnement de la DEVE dont il est question p. 18 relève, nous semble-t-il, d'une conception trop étroitement comptable (rapport entre nombre d'agents / nombre d'étudiants) de la « bonne » administration de la scolarité (ce point est repris plus bas à propos du paragraphe relatif au pilotage et à la gestion).

Concernant la **stratégie en matière de vie étudiante** (p. 20-21), l'AERES reconnaît le travail de structuration de la commission du FSDIE depuis le précédent rapport, mais parle d'absence de stratégie au sujet de l'attribution des subventions octroyées aux projets étudiants : « Par exemple, aucun critère de sélection des dossiers n'est disponible, comme signalé par le comité Aeres de 2009. » Les critères d'éligibilité des dossiers de « projets étudiants » soumis à la commission du FSDIE sont régis par une délibération du CA du 22 juin 2011. Il semble difficile d'orienter plus précisément, dans le sens suggéré p. 20-21 (« contribuer à faire émerger un sentiment d'appartenance »), les « initiatives » étudiantes. Toutefois, les avis motivés rendus par la commission FSDIE (communiqués aux porteurs de projets et soumis ensuite à la CEVE puis au CA) permettent de faire connaître les attentes des instances de l'établissement.

On s'étonne de voir figurer les « difficultés immobilières » que connaît l'établissement depuis longtemps parmi les facteurs de « richesse lors d'échanges organisés par les services de l'EPHE » (p. 21). Ce sont en fait d'importants handicaps, voire des obstacles – comme le concède la fin du paragraphe consacré aux activités en matière de vie étudiante – au déploiement d'une politique que l'École souhaiterait ardemment mettre en œuvre. L'« inexistance » de la vie associative de l'EPHE s'explique avant tout par les conditions matérielles dans lesquelles nous travaillons.

Abordant la **stratégie en matière de relations internationales** (p. 22-23), le rapport relève les points forts liés à la dimension internationale vécue de longue date comme « consubstantielle à l'activité de l'établissement » : la forte présence d'étudiants étrangers et d'enseignants invités, et la multiplicité de réseaux construits aussi bien sur une masse croissante d'accords institutionnels que sur la particulière richesse des liens individuels établis par les enseignants-chercheurs avec leurs collègues du monde entier.

L'EPHE est d'autant plus attentive aux points faibles qui sont soulignés : en premier lieu le constat du « manque d'une véritable politique de l'institution ». Elle reconnaît que son effort de réorganisation l'a contrainte à différer un débat central sur sa stratégie internationale. Elle s'engage par conséquent à bâtir à très court terme un plan international qui affichera sa volonté de demeurer à l'articulation entre les initiatives individuelles des chercheurs et le projet global de l'institution ; qui favorisera en priorité la construction de cursus intégrés européens et internationaux en partenariat avec un réseau privilégié d'institutions choisies ; qui dégagera des financements sur fonds propres et extérieurs.

C'est d'ores et déjà cette ligne de conduite qui a guidé l'action de terrain menée ces dernières années : par exemple dans l'effort de structuration de ses partenariats chinois autour des deux pôles de Pékin et Shanghai, avec l'ouverture d'une école doctorale conjointe avec l'Université Normale de Shanghai, ou encore dans la relance d'une coopération avec un Vietnam en rapide développement.

Le rapport regrette également une « timide » organisation de la recherche au niveau international. Conscient du caractère crucial de cette structuration au travers de programmes spécifiques, l'EPHE a mis en place une cellule de montage de projets qui a favorablement infléchi le portage de projets européens par ses enseignants-chercheurs (avec par exemple un premier ERC porté par l'École).

La mobilité étudiante demeure au cœur des préoccupations de l'EPHE, qui conteste par conséquent l'affirmation selon laquelle « les choses semblent plus hésitantes pour les étudiants » (p. 23). Nous rappelons au contraire l'existence de services actifs et l'ampleur des aides financières déployées. Un dispositif d'accueil couvre les démarches consulaires et l'obtention des cartes de séjour, l'attribution de logements (CIUP et CROUS), l'organisation de cours de français langue étrangère (FLE) en stage intensif de rentrée et en cours hebdomadaires, un conseil personnalisé du master au post-doctorat. Les incitations à la mobilité sortante passent par un tutorat actif auprès des étudiants, une offre de cours de langues étrangères, un dispositif d'aides à la mobilité attribuées par des commissions *ad hoc* mensuelles.

Dans le volet où sont traités **le pilotage et la gestion** (p. 24-26), l'AERES souligne que le ratio BIATSS/enseignants de 47,4 % est bien inférieur au ratio national (86,1 %). L'établissement est conscient de cette difficulté et remarque qu'au niveau central, contrairement à ce qui est écrit, les effectifs sont *notoirement* insuffisants pour assurer correctement les fonctions support et le pilotage de l'établissement. Certaines fonctions sont encore absentes, comme la communication.

Les services financiers et comptables ainsi que ceux de la direction des systèmes d'information doivent être renforcés et un service de la communication créé. Dans le cadre du contrat quinquennal, l'établissement a effectué, auprès de la DGESIP, une demande supplémentaire d'emplois.

Le taux d'encadrement BIATSS/étudiants est jugé trop élevé. Les effectifs de la division des enseignements et de la vie étudiante ont été diminués à l'automne 2012 d'un équivalent temps plein (ETP). Toutefois, il est important de rappeler que 8 personnes assurent trois missions : le suivi de la pédagogie et de la scolarité avec à la fois les inscriptions administratives et pédagogiques, qui sont habituellement confiées aux unités de formations et de recherche dans les universités ; le suivi de la formation continue, souvent dédiée à un autre service dans les universités ; la vie étudiante (là encore confiée à un autre service dans une université).

En outre, l'École doctorale accueille plus de 650 étudiants en doctorat. Elle génère, dans une période très courte, un nombre élevé de soutenances dont la préparation administrative est longue et coûteuse en temps.

L'EPHE a reçu avec intérêt les remarques du rapport AERES, dont elle compte tirer profit dans les semaines qui viennent, notamment pour clarifier et mieux afficher sa politique scientifique dans le cadre de la négociation du contrat quinquennal 2014-2018.



Hubert Bost  
Président de l'École Pratique des Hautes Etudes

# Organisation de l'évaluation



L'évaluation de l'École pratique des hautes études a eu lieu du 14 au 16 mai 2013. Le comité d'évaluation était présidé par M. John Keiger, professeur d'université (university of Cambridge - UK).

## Ont participé à l'évaluation :

M. Éric Bordas, professeur des universités, École normale supérieure de Lyon.

M. Gilles Bourdier, professeur des universités, université Clermont-Ferrand 2.

M. Xavier Corveleyn, doctorant, université Lille 3.

M. François Dupuigrenet-Desroussilles, professeur des universités, Florida State University (USA).

Mme Caroline Gaultier-Kurhan, chargée de mission pour les musées et patrimoines africains, direction générale des patrimoines, ministère de la Culture et de la communication.

M. Gilles Gay, ancien DGS de l'université Claude Bernard Lyon 1.

Mme Jacqueline Lagrée, professeur des universités, université Rennes 1.

M. Laurent Daudeville, délégué scientifique, et M. Antoine Devoucoux du Buysson, chargé de projet, représentaient l'AERES.

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

On trouvera les CV des experts en se reportant à la *Liste des experts ayant participé à une évaluation par l'AERES* à l'adresse URL [https://qed.aeres-evaluation.fr/quest.php?sole=Y&app=AERES\\_DIFFCV](https://qed.aeres-evaluation.fr/quest.php?sole=Y&app=AERES_DIFFCV)