



**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. 2009. hceres-02026381

**HAL Id: hceres-02026381**

**<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026381v1>**

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



décembre 2009



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

# Rapport d'évaluation de l'École pratique des hautes études



Le Président de l'AERES

Jean-François Dhainaut

Section des établissements

Le Directeur

Michel Cormier

décembre 2009



# Sommaire

Présentation	5
I – L'organisation structurelle	5
1 ● Les ressources humaines de l'EPHE	5
2 ● Les ressources financières de l'EPHE	6
II – La recherche	6
III – L'offre de formation et les caractéristiques des publics de l'EPHE	6
IV – L'implantation de l'école	6
Stratégie en matière de recherche	7
I – Les thématiques de recherche	7
II – L'interdisciplinarité	8
III – L'organisation du potentiel de recherche	8
IV – La politique documentaire	9
V – Le rayonnement scientifique et l'auto-évaluation	10
VI – Les ressources financières	10
1 ● Le financement sur contrats	10
2 ● Le BQR	11
VII – Un pilotage de la recherche trop fortement régulé par les sections	11
Stratégie en matière de valorisation	13
I – Les publications	13
II – L'institut européen en sciences des religions	13
III – La valorisation de la recherche interdisciplinaire	14
1 ● L'institut sur les récifs coralliens du Pacifique Sud	14
2 ● Projet de création de l'Institut transdisciplinaire d'études du vieillissement (ITEV)	14
Stratégie en matière de formation	14
I – Le diplôme de l'école	15
II – Les masters	15
III – La formation doctorale et post-doctorale	16
IV – Un encadrement très spécifique	17
V – L'internationalisation des formations	17
VI – La formation continue	17
Stratégie en matière de vie étudiante	19
I – L'étudiant, acteur de la vie de l'établissement	19
1 ● Organisation structurelle en matière de vie étudiante	19
2 ● Développement de la participation à la vie institutionnelle	19
3 ● Éléments de contexte	20
4 ● Vie associative	20
5 ● Rôle du Bureau de la vie étudiante	20

6 ● Soutien à l'initiative	20
6 ● Développement de la vie étudiante dans le cadre du projet du Campus Condorcet	20
<b>II – Dispositifs et pratiques permettant aux étudiants de bénéficier d'une réelle qualité de vie</b>	<b>21</b>
1 ● Accueil	21
2 ● Santé/Handicap	21
3 ● Environnement numérique de travail	21
4 ● Insertion et orientation	21
5 ● Vie sportive	21
6 ● Cas spécifique du Campus de Polynésie	21
<b>III – Bilan</b>	<b>22</b>
<b>Stratégie en matière de relations extérieures</b>	<b>23</b>
I – Les acteurs	23
II – Bilan et perspectives	23
<b>Stratégie en matière de relations internationales</b>	<b>25</b>
<b>La gouvernance</b>	<b>27</b>
I – Le gouvernement de l'école	27
1 ● Une gouvernance embryonnaire à conforter	27
2 ● Un poids encore prégnant des sections	27
3 ● Des services centraux fragiles	28
II – Les technologies de l'information et de la communication	28
1 ● Un développement insuffisant	28
2 ● Un service à construire	28
III – La gestion des ressources humaines	28
1 ● Une politique de gestion de l'emploi scientifique et des personnels enseignants "bridée" par les statuts actuels	29
2 ● Une politique de gestion des personnels BIATOS mieux maîtrisée mais à dynamiser	29
IV – La politique budgétaire et financière	30
1 ● Une mobilisation inefficace de ses ressources	30
2 ● Une politique budgétaire insuffisamment fondée sur des projets	31
3 ● Un contrôle de gestion à construire	31
4 ● Une politique d'achats à élaborer	31
V – La politique immobilière	31
1 ● Une situation qui est le produit de l'histoire	31
2 ● Un sujet majeur qui est aujourd'hui piloté au plus haut niveau	31
3 ● Des conséquences importantes en matière de stratégie de développement	31
VI – L'hygiène et la sécurité	32
<b>Conclusion et recommandations</b>	<b>33</b>
I – Les points forts	33
II – Les points faibles	33
III – Les recommandations	33
<b>Liste des sigles</b>	<b>35</b>
<b>Observations du président</b>	<b>37</b>
<b>Organisation de l'évaluation</b>	<b>41</b>

# Présentation



Fondée par Victor DURUY en 1868, l'École pratique des hautes études (EPHE) est une institution atypique de renommée mondiale fidèle aujourd'hui à sa mission originelle de former, par la pratique, à la recherche fondamentale et appliquée en "Sciences de la vie et de la terre (SVT)", "Sciences historiques et philologiques (SHP)" et "Sciences religieuses (SR)". La production des connaissances est ainsi intrinsèquement liée à la formation dispensée au sein des laboratoires et séminaires, ou sur les terrains d'enquête.

Quatre sections disciplinaires sont à l'origine de l'école : mathématiques, physique et chimie, sciences naturelles et physiologie, sciences historiques et philologiques. En 1886, une cinquième section consacrée aux sciences religieuses voit le jour. Une sixième section dite des Sciences économiques et sociales sera créée plus tardivement mais fera sécession pour devenir l'École des hautes études en sciences sociales (EHESS). Dans les années 1980, des restructurations s'opéreront jusqu'à une stabilisation en trois sections.

La mission de cet établissement atypique dans l'espace de l'enseignement supérieur français se caractérise par des préoccupations scientifiques conduisant à produire des savoirs dans des disciplines prestigieuses, rares, fragiles voire menacées (épigraphie, numismatique, paléographie, fait religieux...). Ce second élément cimente l'identité de l'établissement qui se décrit comme "l'école du rare et du particulier" et revendique à ce titre un potentiel exceptionnel. Sans entrer dans une analyse historique, on peut avancer qu'elle a peu changé jusqu'aux dernières décennies du XX<sup>e</sup> siècle où la conjoncture l'a conduite à une adaptation imposée en fonction d'un environnement socioéconomique et politique. Elle obtient successivement le statut d'Établissement public à caractère administratif en 1980, puis de Grand établissement en 1986.

## I – L'organisation structurelle

Héritière d'une tradition scientifique prestigieuse marquée par une faible organisation structurelle, l'EPHE s'est engagée dans d'importantes réformes institutionnelles qui traduisent une volonté d'adapter son organisation aux nouvelles exigences de la recherche et de l'enseignement supérieur jusqu'à l'adoption officielle de nouveaux statuts en décembre 2005. Ce long processus d'unification a donné une plus grande autonomie à l'établissement en renforçant sa gouvernance. Concrètement, l'établissement est actuellement dirigé par un président, entouré de quatre assesseurs. Les statuts dotent l'EPHE de deux conseils centraux : le Conseil d'administration (CA) et le Conseil scientifique (CS). Les domaines disciplinaires, sur lesquels l'école fonde son cœur d'activité, ont toujours été et sont toujours représentés par les sections, au nombre de trois, chacune étant dirigée par un doyen.

Deux autres composantes statutaires coexistent également : l'Institut européen en sciences des religions (IESR, fondé en 2002 et confirmé par arrêté ministériel en 2006) et l'Institut des récifs coralliens du Pacifique Sud (créé en 2009) à Moorea. Un troisième est en projet : l'Institut transdisciplinaire d'études du vieillissement (ITEV) à Montpellier.

### 1 • Les ressources humaines de l'EPHE<sup>1</sup>

Une autre caractéristique atteste de l'atypicité de l'école : la présence au sein du corps enseignant de Directeurs d'études (DE) cumulants et non cumulants. Les directeurs d'études non cumulants sont affectés à l'EPHE ; les directeurs d'études cumulants quant à eux sont en rattachement principal à leur établissement d'origine et sont considérés comme membres permanents actifs de l'école.

Régis par un statut dérogatoire (le volume des heures d'enseignement est réduit à 96 heures en faveur de l'activité de recherche), les directeurs d'études et les maîtres de conférences (MCF) bénéficient d'une très grande liberté dans leur pratique d'enseignement et de recherche, non forcément guidée par une stratégie commune d'établissement.

---

<sup>1</sup> Source : bilan social de l'EPHE, 2006-2009

L'établissement totalise 251 enseignants-chercheurs et enseignants : 121 DE non cumulants, 52 DE cumulants (soit 1/5 du total), 68 MCF et assistants, 9 PRAG, 1 PRCE. Outre les effectifs étudiants, le stock d'emplois enseignants révèle le poids de chaque section et composante : 102 en SVT ; 91,5 en SHP ; 67 en SR ; 3 à l'IESR.

Les BIATOS sont au nombre de 99 : 35 catégorie A, 26 catégorie B, 38 catégorie C.

## 2 • Les ressources financières de l'EPHE

Le budget de l'école s'élève à 4 113 561 euros en 2008. Une pratique de rationalisation des dépenses a prévalu en 2007 et 2008 pour faire face aux coûts liés au renforcement de la gouvernance de l'établissement, notamment en matière d'infrastructures et de fonctionnement des services centraux (implantation rue de Lille).

## II – La recherche

La recherche à l'EPHE est organisée en laboratoires et instituts, dont une partie importante est labellisée. Dans ce cas, l'EPHE n'est que rarement tutelle principale. Le conventionnement avec de nombreux autres établissements d'enseignement supérieur et de recherche sur l'ensemble du territoire se révèle être un élément clé de la politique poursuivie par l'école.

Actuellement, toutes sections confondues, l'EPHE dispose de 9 EA (1 en SVT et 8 en SHP et SR), dont 4 en tutelle principale, et est partie prenante dans 40 UMR dont 3 seulement en tutelle principale et 17 en rattachement secondaire.

## III – L'offre de formation et les caractéristiques des publics de l'EPHE

À côté du diplôme propre qu'elle délivre toujours, l'école s'est engagée dans une rénovation pédagogique conduisant à la mise en place de masters dès 2004, et d'une école doctorale unique en 2006.

Sur l'année universitaire 2008-2009<sup>1</sup>, l'établissement recense 2 815 étudiants et auditeurs libres qui se répartissent ainsi : 305 inscrits au diplôme de l'EPHE (en baisse de 25 élèves par rapport à l'année précédente), 41 au diplôme post-doctoral, 82 en master de Sciences de la vie et de la terre (31 en M1 et 51 en M2) et 225 en master de Sciences historiques, philologiques et religieuses (73 en M1 et 152 en M2), 652 en doctorat, 11 HDR et 1 499 auditeurs libres, soit plus de la moitié des effectifs globaux. Les auditeurs s'inscrivent sans conditions particulières de diplôme, d'âge et de nationalité. Seul l'agrément par les enseignants dont ils souhaitent suivre les conférences est nécessaire.

Les étudiants étrangers, pour l'année 2007-2008, représentent 57% des effectifs en master et 45% des effectifs en doctorat.

## IV – L'implantation de l'école

Institution historiquement parisienne pour autant dotée tardivement d'un dénominateur central commun (le siège de l'établissement rue de Lille n'existe que depuis 2005), elle est également présente "hors les murs" sur l'ensemble du territoire national (plus de 15 sites) au sein des universités via sa recherche en Sciences de la vie et de la terre. L'atypicité de la situation de l'école peut se définir ainsi : *"être à la fois dehors, ne pas être une université, et dedans, en interaction quotidienne avec la Sorbonne par exemple ; une institution très indépendante mais très peu autonome finalement."*

L'extension quasi inévitable de l'école en périphérie parisienne via le projet partenarial du campus Nicolas de Condorcet pour les Sciences de l'homme et de la société (sont également porteurs du projet : l'EHESS, l'École nationale des chartes, Paris 1, Paris 8, Paris 13) est un enjeu majeur tant sur le plan scientifique qu'institutionnel mobilisant fortement l'ensemble des personnels.

---

<sup>1</sup> Source : Site Internet : "L'EPHE en chiffres"



# Stratégie en matière de recherche

## I – Les thématiques de recherche

L'EPHE organise ses recherches en distinguant les Sciences de la vie et de la terre d'une part, les Sciences historiques et philologiques et les Sciences religieuses d'autre part au sein des Sciences humaines (SH).

La section des **Sciences de la vie et de la terre (SVT)** est spécialisée dans deux champs : la biologie-santé d'une part, l'évolution et l'écologie de l'autre.

L'excellence des travaux au sein de cette section est bien attestée dans certains domaines (récifs coralliens, écologie méditerranéenne, paléoprimateologie, archéothanatologie, hydrologie et environnement, génétique écologique des invertébrés marins...) ainsi que l'indique aussi l'Académie des sciences dans son évaluation (mai 2008).

L'effort de restructuration développé au cours du quadriennal 2006-2009 (fermetures de laboratoires et regroupements) va être relayé par la mise en place de 4 réseaux thématiques, susceptibles d'accroître la cohésion et la synergie entre un grand nombre de laboratoires (35) dispersés sur de nombreux sites en province notamment :

- approche pluridisciplinaire du vieillissement et des pathologies neuro-dégénératives (5 laboratoires sur 5 sites) ;
- les stress oxydants et la prolifération, la différenciation et la mort cellulaire (10 laboratoires sur 10 sites) ;
- Dynabio : dynamique de la biodiversité : de l'évolution à la gestion durable de la diversité biologique (8 laboratoires sur 6 sites) ;
- Environnement et sociétés : changements globaux : climats, environnements et impact sur les sociétés humaines (7 laboratoires sur 5 sites).

La spécificité scientifique de l'EPHE au sein des SVT dans le dispositif de recherche français n'est pas aisée à évaluer du fait de la structuration et de la dispersion du potentiel. Il est apparu que les thématiques présentées correspondaient le plus souvent à des questionnements très largement partagés tant à l'université qu'au CNRS.

En matière de **Sciences historiques et philologiques (SHP)**, l'établissement possède une longue et solide tradition d'association de la recherche à l'enseignement, tantôt par des séminaires "à l'allemande" (intitulés "conférences"), tantôt par l'insertion directe des jeunes chercheurs dans des laboratoires.

Les SHP traitent de l'érudition la plus rigoureuse en histoire, en philologie, en histoire de l'art et en archéologie, couvrant les aires culturelles de l'Europe, de la Méditerranée et de l'Asie depuis les origines jusqu'à l'âge de la modernité. La section des SHP se perçoit comme un institut d'études des cultures savantes et politiques, orienté à la critique, à l'édition et à l'interprétation des corpus documentaires.

La section des SHP, peut-être à cause de sa taille, semble éprouver plus de difficultés à initier des projets communs, même s'il faut souligner l'apport de l'École de protohistoire de Bibracte et l'existence de deux PPF ("Lybie-Mauritanie" et "les sociétés antiques dans l'Est de la Gaule"). Aucune stratégie ne semble être mise en place pour maintenir l'excellence de la recherche en SHP et pour développer une politique de recherche commune au pôle SHP, en dépit de la facilité avec laquelle des sujets transdisciplinaires, régionaux ou diachroniques pourraient être proposés au sein du foisonnement disciplinaire actuel. La tradition de l'érudition, qui conduit parfois à un travail solitaire, semble renforcer cette situation.

L'EPHE devrait veiller à rendre plus lisible les spécificités des recherches de la section des SHP afin de concentrer, le cas échéant, les ressources sur des champs de savoirs qui n'existent pas ailleurs. En limitant au mieux les "doublons" avec d'autres institutions parisiennes, des moyens pourraient être libérés au service de la mise en place d'une structure d'encadrement de la recherche encore plus performante. Le projet Condorcet, en rassemblant géographiquement les équipes, améliorera probablement la visibilité de l'EPHE.

En ce qui concerne les **sciences religieuses**, à l'exception des établissements de Strasbourg et de Metz qui ont conservé des facultés de théologie dans le cadre du Concordat, les universités publiques françaises ont généralement ignoré l'étude des religions. L'EPHE comble sur ce point un vide, surtout pour ce qui relève d'une approche laïque du religieux qui adopte le point de vue distancié de l'historien ou du chercheur en sciences sociales.

À ce titre, on peut même constater que l'EPHE a un positionnement particulier en ce sens que deux des trois UMR en rattachement principal à l'établissement concernent le secteur des sciences religieuses. Il s'agit du "Groupe sociétés, religions, laïcités" (UMR 8582), qui regroupe environ 180 membres, dont 12 directeurs d'études de l'EPHE, et du "Laboratoire d'études sur les monothéismes" (UMR 8584), qui regroupe environ 100 membres, dont 15 directeurs d'études de l'EPHE. L'histoire récente de ces deux équipes de recherche impliquées dans le domaine des sciences religieuses, permet de constater des regroupements importants.

On notera que les thématiques indiquées par les intitulés de ces deux UMR sont tout à fait pertinentes dans le contexte national français actuel. D'une part, l'étude des monothéismes doit aider à l'interprétation de l'héritage culturel de la France et de l'Europe à un moment où la rencontre en christianisme, judaïsme et islam place nos sociétés devant des défis identitaires fondamentaux. D'autre part, cette étude serait insuffisante si elle n'était pas accompagnée par une analyse sociale des rapports entre religion et laïcité.

## II – L'interdisciplinarité

En raison même de l'existence d'enseignants-chercheurs relevant des sciences de la vie et de la terre et des sciences humaines, l'école a des atouts en matière d'interdisciplinarité.

La diversité des champs scientifiques couverts à l'intérieur des sections elles-mêmes lui a permis de promouvoir des thèmes interdisciplinaires notamment par l'intermédiaire des PPF. Ainsi par exemple, celui "de la Lybie à la Mauritanie" associe des recherches organisées en réseaux internationaux, en géographie, cartographie, épigraphie, archéologie, numismatique, histoire... Il a permis entre autres la participation au catalogage de la bibliothèque de la grande mosquée de Kairouan, la publication des deux volumes de *Numismatique et histoire de la monnaie en Tunisie* et il contribue à l'*Encyclopédie berbère*, autant d'activités scientifiques qui ont de fortes retombées en termes de valorisation patrimoniale directement inscrites dans les priorités de l'établissement. D'autres exemples de PPF interdisciplinaires pourraient être donnés.

L'interdisciplinarité entre SVT et SHS trouve une matérialisation dans le PPF "maîtrise de l'eau" qui a réussi à fédérer autour d'objets communs (par exemple les zones arides) un ensemble de disciplines - hydrologie, biologie, histoire, économie, géographie, droit - et des espaces géographiques variés, de la Chine à l'Amérique latine. Ce PPF devenu "accès à l'eau, contraintes environnementales, comportements culturels et sociaux : une approche complexe" va se poursuivre en liaison avec le Laboratoire informatique et systèmes complexes nouvellement créé à l'EPHE.

Enfin, l'Institut sur les récifs coralliens du Pacifique Sud et le projet d'Institut transdisciplinaire d'études du vieillissement (ITEV) sont caractérisés par le souci d'associer étroitement SVT et sciences humaines dans la définition de leurs thématiques.

L'interdisciplinarité entre les sections semble néanmoins en retrait au regard des potentialités que recèle l'établissement. Cette situation résulte pour une large part de la grande autonomie des sections. Le conseil scientifique devrait être en mesure de promouvoir et d'accompagner une véritable politique scientifique qui transcende les sections. Ce point organisationnel a une importance décisive en matière d'avancées de la recherche qui s'opèrent bien souvent à l'interface des disciplines. La réflexion sur le décloisonnement des sections est un pré-requis pour conduire une politique offensive en termes d'interdisciplinarité qui puisse positionner l'école dans l'espace européen et international de la recherche. Parmi les indicateurs de ce positionnement, l'existence de grands projets européens (juniors et seniors) et de projets ANR bilatéraux pilotés par des enseignants-chercheurs permettrait d'attester que l'EPHE est un partenaire européen s'inscrivant avec succès dans la compétition.

## III – L'organisation du potentiel de recherche

Au potentiel de l'EPHE s'ajoutent les 44 chercheurs CNRS, affectés dans les 3 UMR en rattachement principal à l'EPHE, et 13 ITA CNRS. De surcroît, il convient de souligner que plus d'un tiers des BIATOS sont aussi dans les 3 UMR précitées. Dans les autres laboratoires, le personnel est très réduit. Ainsi par exemple, en SVT, on compte 26 IATOS pour 102 enseignants-chercheurs.

Ce potentiel, fondé essentiellement sur les enseignants-chercheurs, est organisé de manière atypique en un dispositif à 3 niveaux (laboratoires internes à l'école, laboratoires reconnus, instituts).

**Les laboratoires internes :** créés par le CA de l'école, ils structurent plus spécifiquement l'organisation humaine et la répartition des activités au sein de la section des SVT, et ne sont pas labellisés à la différence des EA et des unités mixtes. Ils ne disposent d'aucun budget. La valeur ajoutée de ce moyen d'organisation réside notamment dans le maintien d'une identité et d'une visibilité d'équipe "EPHE" lors de l'intégration dans une équipe contractualisée de plus grande échelle (unités mixtes principalement du CNRS, mais aussi de l'INSERM ou de l'INRA) en rattachement principal à un autre établissement, élément qui constitue la politique poursuivie par l'école. Ces 35 laboratoires internes sont pour l'essentiel répartis sur les sites universitaires suivants : Paris (8 équipes), Île-de-France (4) et Concarneau (1), Montpellier 2 (8), Bordeaux 1 (4), Perpignan (1), Lyon1 (3), Caen (1), Dijon (2), Grenoble (1), Nancy (1), Toulouse (1). L'EPHE vise une nouvelle opération de restructuration permettant d'atteindre le "seuil" de 31.

Il y a là une forme de balkanisation puisqu'en dehors des sites de Montpellier, de Perpignan et de Paris 6, les personnels EPHE sont très peu nombreux dans chacune des unités concernées, en moyenne d'une à trois personnes.

**Les laboratoires labellisés :** en SVT, l'EPHE signe sa présence par son exercice de tutelle secondaire dans 11 UMR en rattachement principal dans les universités et dans une EA (dont la tutelle principale est Paris 8). Il n'y a donc pas de laboratoire en tutelle principale EPHE, ce qui constitue un facteur de faible visibilité de l'école mais les enseignants-chercheurs de l'EPHE peuvent grâce à cette intégration avoir entre autres accès à des plates-formes technologiques performantes et mutualisées.

En sciences humaines, 3 UMR sont en rattachement principal (UMR 8155, 8582, 8584), 5 UMR en rattachement secondaire (UMR 7192 ; 7528 ; 8167 ; 8171 et 8585) et 8 EA, qui, pour certaines d'entre elles (EA 2719, EA 2723, EA1435) sont encore appelées à restructuration. Une création récente, le Centre Alberto Benveniste d'études sépharades et d'histoire socioculturelle des juifs, précède son intégration dans l'UMR Centre Roland Mousnier. Une décision analogue va concerner le potentiel "Egypte" de l'EPHE. Enfin, on note la création d'un laboratoire transversal "Informatique et systèmes complexes", dont certaines activités concernent la géographie et les sciences humaines.

Au regard de cet état des lieux, l'école pourrait se trouver grandement fragilisée si les rattachements secondaires étaient amenés à disparaître puisqu'elle ne conduit de politique véritablement autonome que dans un nombre restreint d'unités, toutes en sciences humaines.

**Les instituts :** également statutaires, ils ont pour vocation d'impulser une recherche finalisée en interface avec les acteurs socio-politiques et professionnels, avec la société civile dans des domaines où l'établissement dispose d'une compétence scientifique reconnue. C'est le cas de l'Institut européen en sciences des religions (IESR) dont le succès a servi de modèle au service de l'émergence de deux autres instituts : l'institut des récifs coralliens du Pacifique Sud à Moorea et le projet d'Institut transdisciplinaire d'études du vieillissement prévu à l'Université Montpellier 2.

## IV – La politique documentaire

Le fonds documentaire de l'EPHE, constitué à la demande des enseignants, est réparti dans les bibliothèques des établissements qui hébergent les personnels de l'EPHE. Il n'existe pas de véritable bibliothèque centrale, même si un service de gestion commune (un SCD) s'est mis en place avec des ressources humaines réduites (4 personnes).

Le budget d'acquisition s'élève à 30 000 euros par an.

L'établissement dispose pourtant de fonds d'une très grande richesse (par exemple, le Fonds Millet), qui offrent une vitrine fidèle de l'ensemble des domaines disciplinaires couverts par l'école, mais ils pâttissent d'une trop grande dispersion (éloignement des lieux d'enseignement). Par conséquent, l'attention (inventaire, traitement et conservation) portée à leur préservation s'avère largement insuffisante faute de moyens. Le responsable du SCD tâche à cet effet de favoriser une politique d'acquisition numérique.

En matière de pilotage, il convient de souligner la création d'un conseil de la documentation, qui ne bénéficie pas toutefois d'une représentation au sein des conseils centraux. Les doyens de section constituent ainsi des canaux précieux de remontées des besoins et attentes.

Cet ensemble demande donc la mise en place d'une politique centralisée. Il conviendrait également de créer un véritable "service des archives", associé directement à la gestion des bibliothèques, qui aurait pour mission de conserver, de gérer et de permettre l'exploitation optimale des fonds documentaires et des archives de l'EPHE.

Le partenariat de l'EPHE avec la BULAC a pris la forme d'un GIP et l'école entend maintenir cette coopération, ce qui implique pour elle de poursuivre la réorganisation de la fonction documentaire dans ses multiples dimensions : acquisition, conservation, numérisation.

## V – Le rayonnement scientifique et l'auto-évaluation

En 2006, l'école comptait 63 % d'enseignants-chercheurs dans des équipes classées A ou A+. En 2006, la DGES évaluait à 80 %, le taux des enseignants-chercheurs publiants.

En SVT, selon les indications de qualité scientifique fournies dans le bilan, on note les performances suivantes pour les laboratoires évalués avec les établissements de la vague C dans lesquels l'école intervient : 3 UMR : 1 A+ (B pour l'équipe de l'EPHE), 2 A (dont une pour laquelle l'équipe EPHE a obtenu A+) et 1 EA notée A.

En 2009, en sciences humaines, dans le cadre de la vague D, 14 unités ont été évaluées : 6 EA (3 A+ ; 2 A ; 1 C) ; 8 UMR (7 A+ ; 1 A).

L'école semble donc bien inscrite dans des performances scientifiques de très bon niveau.

L'EPHE a mis en œuvre une procédure d'auto-évaluation de ses performances en matière de recherche. Sur la demande du doyen de SVT, un comité piloté par l'Académie des sciences a effectué en mai 2008 l'expertise de 19 laboratoires du groupe Biologie et de 12 laboratoires du groupe Évolution/Écologie. Pour l'essentiel, le rapport souligne que les restructurations ont été effectives, que l'activité scientifique est de bonne voire très bonne qualité, que le niveau de recrutement des MCF s'est considérablement élevé alors qu'en revanche, le recrutement des DE ne s'effectue pas avec la compétition attendue. Les critiques principales touchent au faible nombre de thèses soutenues dans un certain nombre de cas ainsi qu'à la nécessité de publier majoritairement dans des revues de rang A pour certaines équipes.

L'auto-évaluation a été également conduite en sciences humaines par une commission composée de l'assesseur à la recherche, 5 DE de l'EPHE (dont un des SVT) et 5 personnalités extérieures. Cette commission a auditionné les 3 UMR en rattachement principal, les EA de l'EPHE ainsi que 3 UMR en rattachement secondaire. Le niveau scientifique général des unités est déclaré excellent, la notoriété des membres de l'EPHE est particulièrement affirmée au niveau international. La commission a énoncé de nombreuses remarques sur le fonctionnement scientifique et formulé nombre de préoccupations et recommandations qui concernent les doctorants, la politique scientifique de l'établissement, le rôle du conseil scientifique, points qui seront examinés ultérieurement.

Au total, il semble que cette procédure d'auto-évaluation soit bénéfique pour l'identification précise des points forts et des points faibles et puisse contribuer à une dynamique réflexive sur les difficultés rencontrées et sur l'élaboration de stratégies adaptées pour les surmonter. Mais les documents fournis sont brefs et ne concernent que des remarques générales.

En outre, il convient de mettre en lumière le fait que chaque enseignant-chercheur a l'obligation de produire un rapport d'activité annuel, par la suite publié au sein de l'annuaire de la section d'appartenance. Les directeurs d'études invités et les chargés de conférences, pourtant "vacataires", sont également soumis à cette pratique d'auto-évaluation.

On notera par ailleurs que des distinctions prestigieuses ont honoré des membres de l'EPHE au cours du quadriennal confirmant la réputation d'excellence de certains de ses membres : 3 membres ont reçu la médaille d'argent du CNRS, 3 membres ont été élus membres de l'Académie des inscriptions et belles-lettres, 5 membres ont reçu des prix de cette même académie.

## VI – Les ressources financières

### 1 • Le financement sur contrats

L'établissement a une dotation contractuelle annuelle de 387 330 euros fléchés pour les équipes ; et de 372 000 euros pour les PPF, dont 65 000 euros pour la documentation, 50 000 euros pour les publications et 30 000 pour le CRILOBE (UMS).

Les crédits obtenus dans le cadre de projets soutenus par l'ANR ont augmenté : 126 000 euros en 2006, 228 000 euros en 2007 et 482 000 euros en 2008. Même si la tendance est ascendante, le nombre de contrats est très faible. Le bilan fait état entre 2006 et 2008 de 9 contrats ANR dont 5 sont pilotés par l'EPHE. Pour les quatre autres, l'EPHE est 2<sup>e</sup> ou 3<sup>e</sup> partenaire. Ils se répartissent à peu près également entre SVT (4 contrats) et Sciences humaines (5 contrats).

L'école doit absolument corriger cette faible visibilité nationale. L'obtention de contrats ANR est interprétée par les communautés scientifiques comme un signe d'initiative scientifique et de capacité à affronter la compétition. Si les thématiques rares ne sont pas l'objet d'appels fléchés, en revanche l'appel blanc permet l'accueil d'équipes

performantes sur des sujets originaux. Par ailleurs l'ANR a développé des accords bilatéraux (France/Angleterre ; France/Allemagne) qui permettent le maillage des collaborations entre pays.

La part de ressources obtenues des programmes européens ne fait pas l'objet d'une analyse dans le bilan de l'établissement.

La question de l'aide au montage de tels projets nationaux et internationaux est urgente, et concerne la politique scientifique de l'établissement.

D'une manière générale, il apparaît opportun de chercher des financements extérieurs (fund raising) pour développer des projets de recherche de plus grande envergure.

## 2 • Le BQR

Il est par nature un des leviers de la politique scientifique des établissements. Le BQR, longtemps utilisé pour financer les dépenses courantes de l'école (jusqu'en 2006), a été ainsi réparti sur la période contractuelle écoulée : 88 715 euros en 2006, 145 413 euros en 2007, 115 380 euros en 2008 (soit un total de 349 000 euros). L'enjeu est donc important. Jusqu'en 2008, la stratégie a été celle d'un soutien aux colloques pour la moitié des sommes, pour le reste aucune ligne directrice ne peut être dégagée. Fort heureusement, à partir de 2008, c'est une stratégie sélective de financements de projets plus lourds, reflet de choix scientifiques hiérarchisés, qui a été mise en œuvre sous l'impulsion du président. Le conseil scientifique est désormais en charge, comme il se doit, de l'expertise des projets déposés dans le cadre d'appels d'offres régis par un calendrier.

Cette évolution est intéressante en ce qu'elle amorce les prémises d'une stratégie unifiée dans laquelle le conseil scientifique puisse voir ses prérogatives restaurées.

## VII – Un pilotage de la recherche trop fortement régulé par les sections

L'organisation interne du dispositif de recherche de l'école est cependant marquée par un ensemble de spécificités qui ne favorisent ni un fonctionnement satisfaisant, ni l'émergence d'une logique scientifique unifiée d'établissement.

Les caractéristiques du pilotage de la recherche semblent indiquer que l'école se trouve au milieu du gué. Des réformes ont été conduites mais dans un cadre statutaire contraignant.

Les sections sont juxtaposées et dotées de pouvoirs considérables en matière de programmation scientifique et de gestion de l'emploi scientifique (profilage des postes, modalités de recrutement, de promotion et de redéploiement). L'organisation de la recherche n'est pas pensée d'abord en termes de priorités scientifiques de l'école mais en termes des spécificités de chacune des trois sections qui tiennent à faire valoir leur originalité et leur indépendance.

Elles sont dirigées par des doyens et conformément aux statuts, les assemblées générales de section sont à l'origine de nombre de décisions présentées aux instances de l'école, CA et conseil scientifique.

La politique de recrutement est décisive pour la mise en œuvre d'une politique scientifique cohérente. Si les postes à pourvoir sont bien publiés au JO, de fait, ce sont les sections qui chacune déterminent leurs candidats sans concertation et harmonisation avec les autres sections. D'ailleurs, il semble que les pratiques varient de section à section. La publicité offerte à l'ouverture des postes est extrêmement limitée même si les postes sont publiés au JO, restreignant le nombre de candidatures.

Pour l'essentiel, en raison de la particularité des statuts de l'EPHE, le recrutement des enseignants-chercheurs de l'école relève essentiellement de la cooptation. L'amélioration de la publicité sur les emplois vacants est nécessaire, mais au-delà devrait permettre une plus large ouverture, notamment vers l'international. Au-delà de cette amélioration, l'EPHE pourrait envisager les avantages qu'elle retirerait dans la révision des procédures de recrutement en faveur d'une plus grande ouverture à l'extérieur et en particulier à l'international.

Bien qu'un Conseil scientifique (CS) existe depuis quelques années, ses compétences restent limitées. Le CS ne semble donc pas avoir la possibilité d'instruire (à l'exception du BQR) ou d'initier des projets, mais est censé réagir sur les propositions faites par des commissions scientifiques organisées au sein des sections. Ce manque de pouvoir décisionnel est particulièrement marqué dans la gestion de l'emploi scientifique (à l'exception de la promotion des DE classe exceptionnelle) qui lui échappe, et dans la mise en place d'une stratégie concertée de l'interdisciplinarité et de l'internationalisation qui sont des sujets majeurs dont le conseil scientifique devrait se saisir.



# Stratégie en matière de valorisation

Une véritable stratégie de valorisation impliquerait la mise en place d'une "cartographie" des compétences, l'identification de savoir-faire en vue d'offrir auprès des partenaires socio-économiques, une politique explicite des partenariats publics et privés, bref, un ensemble de dispositifs et leviers susceptibles d'assurer le transfert des résultats de la recherche. L'EPHE ne peut pas encore se prévaloir de répondre à ces exigences. Toutefois, certaines réalisations de valorisation contribuent déjà très notablement à la notoriété de l'établissement. Le projet présenté indique clairement que l'établissement va inscrire le développement de la valorisation dans sa politique de site.

## I – Les publications

À la différence des Sciences de la vie et de la terre, les publications constituent le principal mode de valorisation des sciences humaines.

En SHS, l'activité éditoriale (9 collections et 2 revues) est une des principales vitrines de la recherche. On y relève une volonté de collaboration entre les deux sections de sciences humaines à travers un service des publications qui devrait toutefois être davantage développé pour venir en aide aux "bonnes volontés" académiques sur lesquelles repose l'essentiel des tâches. Cet appui sera de plus en plus nécessaire avec la numérisation de certaines publications (ex. revues.org). En dépit de quelques timides avancées, l'ouverture des comités scientifiques vers l'extérieur reste encore limitée. La variété des collections (formats, gestion, diffuseurs, etc.) renforce l'image éclatée de l'EPHE.

Le service des publications doit être renforcé, parallèlement à une présentation plus homogène des publications, et mieux intégré dans les structures de gouvernance.

Quant aux sciences religieuses, traditionnellement, la valorisation de la recherche suivait le modèle adopté par l'EPHE pour les sciences humaines : soit la publication des travaux des chercheurs dans des collections dirigées par l'EPHE. Actuellement, la visibilité est bonne au travers de l'existence d'une seule collection d'érudition "Bibliothèque de l'école des hautes études, sciences religieuses", fondée en 1889. Cette collection a poursuivi ses parutions chez Brepols au rythme de 3 à 4 volumes par an et dispose depuis 2006 d'un comité de lecture constitué de 11 membres désignant des rapporteurs externes.

Les *Annuaire de l'école pratique des hautes études, sections des sciences religieuses et des sciences historiques et philologiques*, fondés en 1892, donnent accès aux résumés des conférences et rapports d'activités des chercheurs. L'accès en ligne de ces annuaires, à compter de l'année 2006-2007, constitue un progrès pour le rayonnement de l'EPHE.

La tâche de secrétaire de rédaction ou de secrétaire d'édition d'une collection ne correspond à aucune reconnaissance sous la forme d'une inscription dans le cahier des charges. Enfin, l'EPHE a une politique de soutien aux publications de ses chercheurs dans des revues ou ouvrages externes à ses collections (sous forme de subsides ou d'aide à la traduction, par exemple).

Une autre avancée est la constitution d'une collection de vulgarisation aux éditions du Cerf destinée à un large public cultivé : *Les Conférences de l'école pratique des hautes études*. Le lancement de la première série, celle en sciences religieuses, au rythme de deux volumes par an, est prévu pour septembre 2009. Quatre volumes sont déjà annoncés. On ne peut que se réjouir de cette ouverture sur un public plus large.

## II – L'institut européen en sciences des religions

Ces dernières années, l'effort principal de valorisation de la recherche en sciences religieuses a été fait au travers de l'IESR.

L'IESR organise des journées et colloques (pour la période septembre 2008-mars 2009 : 1 colloque, 2 journées d'études, 4 conférences, en plus des mercredis de l'IESR, une fois par mois). L'IESR publie depuis 2009, dans la Documentation française, des ouvrages à destination des enseignants du primaire et des parents de jeunes enfants (2 volumes déjà parus, 2 volumes à paraître en 2009). L'IESR participe aussi à des projets européens (programme REDCO dans le cadre du 6<sup>e</sup> PCRD pour la période 2006-2009).

À côté de ces activités, on notera en particulier le site Internet (<http://www.iesr.ephe.sorbonne.fr>) qui avait reçu en avril 2008 plus de 11 500 visites en un an, après sa refonte en 2007. Ce site constitue un véritable centre de ressources, mettant à disposition une bibliothèque virtuelle, mais aussi des informations de base sur les religions et des documents sur l'enseignement du fait religieux à l'école et sur la place des religions en Europe. Compte tenu de l'équipe modeste (8 personnes, dont, en plus du directeur qui est aussi directeur d'études de l'EPHE et de la directrice-adjointe qui est aussi maître de conférences à l'EPHE, 3 PRAG et 3 personnes pour l'administration du site, de la documentation et la gestion administrative et financière), le résultat est remarquable et mériterait de disposer de moyens supplémentaires pour l'administration, notamment du site qui gratuitement met à disposition des ressources, et pour la communication avec les régions pour l'organisation de journées, conférences et formations continues.

### III – La valorisation de la recherche interdisciplinaire

#### 1 • L'institut sur les récifs coralliens du Pacifique Sud

Cet institut qui vient d'être créé par arrêté ministériel, constitue la concrétisation du rôle majeur joué par l'EPHE implantée de longue date en Polynésie. Les récifs coralliens comptent parmi les écosystèmes les plus diversifiés de la planète mais aussi parmi les plus menacés par les changements climatiques et par les pressions démographiques dans certaines régions. Depuis plus de 10 ans, de nombreuses initiatives internationales dans lesquelles la France s'est engagée ont fait progresser la réflexion en termes de développement durable. Ainsi, à travers l'Agence Française de Développement, le programme CRISP pour la protection et la gestion durable des récifs coralliens dans le Pacifique Sud est doté de 10 millions d'euros. Au-delà des actions engagées, le constat du manque de structure permanente capable d'articuler les avancées de la recherche, le suivi des questions de gestion, de gouvernance et de formation dans ce domaine s'est fait jour. Le choix a été de fonder in situ une structure répondant à ces exigences pérennes à Moorea.

Actuellement, l'action de l'EPHE repose sur le Centre de recherches et observatoire de l'environnement - CRIOBE - de Moorea, UMS EPHE/CNRS, qui est adossée au laboratoire "Écosystèmes aquatiques tropicaux et méditerranéens" de l'EPHE à Perpignan, laboratoire de premier rang en termes de publications sur les récifs coralliens. L'EPHE se trouve tête d'un réseau qui lui assure une position exceptionnelle pour mener à bien un ensemble de missions. C'est ainsi qu'elle a engagé une étroite collaboration avec les universités de Guam, de Ryukyus, du Pacifique Sud et de Californie. La recherche programmée dans cet institut est très interdisciplinaire, associant la biologie, l'écologie, l'économie, la sociologie, le droit et les sciences humaines.

Le programme détaillé indique une entreprise ambitieuse sur divers axes : recherche, protection, formation (master professionnel international) et fait mention de l'hypothèse de création d'une fondation. Cette hypothèse semble opportune.

#### 2 • Projet de création de l'Institut transdisciplinaire d'études du vieillissement (ITEV)

La création de cet institut est programmée pour 2010 sur le site de Montpellier 2. Le vieillissement est un thème de grande actualité scientifique et sociétale, et il n'est guère besoin de rappeler les données démographiques qui plaident pour la mise en place de structures susceptibles de répondre aux préoccupations nouvelles que crée à tous niveaux l'allongement de la vie, le vieillissement étant par maints aspects une question de santé publique. En termes scientifiques, le domaine est intrinsèquement interdisciplinaire et l'EPHE, à travers ses sections, présente un éventail de compétences tout à fait précieux, notamment en neurosciences cognitives où elle dispose d'équipes internationalement reconnues dans le domaine de la mémoire et de ses dysfonctionnements (Alzheimer).

Parmi les missions envisagées par cet institut, celle de la formation initiale (master professionnalisant) et continue semble être tout à fait en équation avec les ressources et l'expérience de l'école dans le partenariat avec divers organismes (universités, collectivités territoriales, CNFPT, CNAM, CNAV, associations, entreprises, etc.) de même le volet enseignement à distance semble bien couvert.

La question principale de cet institut réside dans le fait que le thème du vieillissement est l'objet de nombreuses initiatives réparties sur le territoire et pilotées par divers acteurs (Programmes de l'INSERM, du CNRS ; appels d'offres de l'ANR, Institut de la longévité et du vieillissement,...) sans compter que des initiatives importantes sont en cours à l'échelle de l'Europe (ERA-AGE). Une question encore plus directement sensible est celle de l'articulation de cet institut avec le pôle "vieillesse" du campus Condorcet, pôle dans lequel, par exemple, le secteur gériatrie de l'Université de Paris 13 serait une importante composante.



# Stratégie en matière de formation



## I – Le diplôme de l'école

La formation telle qu'elle est mise en œuvre au sein de l'EPHE repose sur deux principes qui caractérisent l'institution depuis sa fondation : une formation qui repose sur la pratique directe de la recherche et des conditions d'accueil des étudiants très souples qui se fondent prioritairement, voire exclusivement, sur l'accord d'un enseignant. Cette formation débouchait jadis exclusivement sur un "certificat" spécifique, le diplôme de l'EPHE, aujourd'hui complété par d'autres diplômes qui s'inscrivent dans le système européen de Bologne. L'EPHE a en effet intégré en partie le cursus académique en obtenant premièrement l'habilitation à délivrer des doctorats. L'introduction du système LMD a été suivie de la demande par l'EPHE de l'habilitation à délivrer des masters.

Dans le domaine des sciences religieuses et des sciences historiques et philologiques, cet état de fait a repoussé le diplôme "maison" dans une position marginale. À côté du doctorat et du master de recherche, l'ancien diplôme d'établissement, dans son orientation formation continue telle qu'on la trouve en SVT, est en train d'être remplacé par le master professionnalisant de l'IESR, mais aucune revalorisation pour le diplôme n'a été faite dans les SHP. Dans sa fonction de passerelle pour accéder au doctorat pour des personnes sans parcours universitaire préalable, le diplôme est devenu une voie aux effectifs confidentiels. Malgré une audience qui se restreint (463 en 2004-2005 contre 305 inscrits en 2008-2009), le diplôme garde une certaine attractivité dans les SVT avec, comme point fort, le fait que l'étudiant est maître de son parcours. La formation s'effectue par la pratique avec très peu d'enseignements, solution intéressante notamment pour des personnes en reconversion ou qui aspirent à une progression de carrière. Souvent des étudiants qui ont déjà un diplôme de master d'une université veulent ajouter plus de pratique. Des étudiants qui ont une expérience professionnelle importante peuvent également valoriser leur expérience en apprenant à l'intégrer dans un processus de recherche. Le diplôme de l'école reste un diplôme spécifique pour la France, mais est reconnu par l'employeur, ce qui explique son attractivité. L'interdisciplinarité reste limitée.

## II – Les masters

Les masters, récemment mis en place, sont, d'une certaine manière, en décalage par rapport à la tradition de l'EPHE. Ils n'appartiennent d'ailleurs pas, stricto sensu, à l'ancienne structure "en sections" puisqu'ils constituent deux "domaines" : les SVT et les SHPR. Ces domaines sont ensuite subdivisés en plusieurs mentions et spécialités : trois spécialités, gérées en propre, en SVT (cognition naturelle et artificielle, environnement et gestion de la biodiversité et signalisation, et systèmes intégrés en biologie) et deux mentions en SHPR (sciences des religions et sociétés, et études européennes, méditerranéennes et asiatiques) qui sont à leur tour réparties en de nombreuses spécialités. L'offre d'enseignement atteste d'une grande diversité, y compris dans des matières particulièrement "rares" qui conviennent très bien au mode d'enseignement par petits groupes d'auditeurs qui se retrouvent dans un contexte en principe propice à l'interdisciplinarité. L'ensemble des formations est correctement adossé aux équipes de recherche. Les masters ont fait l'objet d'une évaluation positive dans le domaine des SHPR, tandis que celle proposée dans le domaine des sciences et technologies est plus critique.

L'effectif du master en SVT semble se stabiliser autour de 80 étudiants, tandis que celui en SHPR est en constante évolution avec plus de 220 étudiants (en majorité en M2 et dans la mention EEMA). Les SVT souffrent encore d'une mauvaise lisibilité et d'un éparpillement de l'offre, sans doute partiellement en conséquence de l'éparpillement géographique. En revanche, le taux de réussite en SVT est élevé (entre 88 et 100 %) mais beaucoup plus faible en SHPR (entre 65 et 71 %), ce qui est en partie lié la mauvaise connaissance de la langue française chez certains étudiants étrangers (qui peuvent toutefois bénéficier d'un cours de FLE). La stratégie mise en œuvre pour améliorer la réussite en SHPR est peu visible, aucune remédiation ne semble mise en place. Un choix s'imposerait : soit dans le renforcement de l'aide à l'apprentissage de la langue ou par une sélection plus rigoureuse des candidats. Il s'agit en tout cas de veiller à offrir un encadrement pédagogique qui garantisse un meilleur taux de réussite dans les prochaines années. Il n'y a pas lieu toutefois de mettre en question la légitimité de cette formation en prétextant qu'elle n'attirerait pas suffisamment d'étudiants. Le fait que ce master soit sans équivalent en France suffit à signaler qu'il remplit une fonction importante. Son intérêt est d'ailleurs confirmé par la forte attractivité internationale dont il bénéficie.

Pour la mention en sciences des religions, les choix effectués sont tout à fait lisibles : une seule mention cohabilitée avec l'EHESS, avec une voie recherche et une voie professionnalisante. Depuis 2005, le nombre total d'étudiants a doublé, passant de 25 à 50 (chiffre communiqué lors de la visite), dont un tiers d'étrangers et des effectifs répartis au total pour un tiers en voie professionnalisante et deux tiers en voie recherche. La voie professionnalisante s'appuie en bonne partie sur les ressources de l'IESR et de l'Institut d'études de l'Islam et des sociétés du monde musulman (EHESS). Elle a véritablement démarré en 2006-2007 et s'adresse depuis lors chaque année à une quinzaine de personnes inscrites à l'EPHE provenant d'horizons professionnels divers auxquels est proposée une formation généraliste. Pour la mention consacrée aux études européennes, méditerranéennes et asiatiques, le nombre important de spécialités (9) ne correspond pas à un succès égal. Plusieurs spécialités n'ont aucun inscrit en M1 pour 2007-2008 ; l'une d'entre elle, n'en a aucun en M2 pour la même année ("études germaniques"). Il conviendrait de réfléchir à une rationalisation de l'offre, tout particulièrement en M1.

De manière générale, le niveau de M1 constitue une faiblesse de l'offre de formation de l'EPHE.

Reste que c'est surtout la perspective "recherche" qui constitue la spécialité de l'EPHE et que cette tendance se marque pour l'instant aussi dans le choix entre les deux voies recherche et professionnalisation. Si l'école veut se positionner également dans une voie plus professionnalisante, il importe d'envisager un encadrement plus serré.

On notera aussi l'existence d'un master européen en "Histoire politique et culturelle de l'Europe médiévale, moderne et contemporaine" mis en place depuis 2006 en consortium avec quatre universités (Athènes, Lisbonne, Pise et Séville).

Enfin, l'analyse du pilotage et de la mise en œuvre de l'offre au niveau master révèle qu'il n'existe pratiquement aucune structure institutionnalisée. Des regroupements ad hoc, à l'initiative des équipes enseignantes, ont parfois vu le jour afin de coordonner les formations. En SVT seulement, une commission d'enseignement a été instaurée. La qualité des programmes tout comme les conditions d'études peuvent donc être variables d'une formation à l'autre. Dans cette perspective, l'institutionnalisation d'un conseil d'enseignement à plusieurs niveaux dans une stratégie de formation globale s'avère plus que nécessaire, il permettrait entre autres de favoriser l'interdisciplinarité intersections et une meilleure intégration des professeurs étrangers invités.

### III – La formation doctorale et post-doctorale

La formation doctorale représente un centre de gravité important de l'EPHE. L'École doctorale (ED) unique se révèle particulièrement dynamique, constituant une plate-forme de communication entre sections. On peut regretter la diminution du nombre d'allocations de recherche attribuées à cette ED qui d'une certaine manière a pâti de ses efforts de regroupement.

Sa création en 2006 a constitué un pas important dans la voie de l'interdisciplinarité. Les axes prioritaires de recherche concernent les trois mentions qui ne sont pas strictement articulées aux sections : Systèmes intégrés, environnement et biodiversité (SIEB) ; Histoire, textes et documents (HTD) ; Religions et systèmes de pensée (RSP) mais les recoupent très largement. En 2008-2009, la répartition des doctorants est 3 fois moindre en SIEB (88) qu'en RSP (252) et c'est en HTD que les inscrits sont les plus nombreux (312).

Le taux de soutenance n'excède cependant pas les 10 % des inscrits en moyenne (avec un pourcentage plus important en SVT), ce qui correspond à des temps de préparation de la thèse excessivement longs.

L'équipe de direction de l'ED manifeste une volonté de modernisation de l'organisation et de la gestion des activités (site Web, Claroline par exemple). La mise en place du logiciel Apogée va permettre l'existence d'un tableau de bord prospectif.

L'une des particularités importantes est le nombre très élevé de doctorants salariés (317 sur 697) ce qui est compatible avec la mission de formation permanente de l'EPHE.

On note tout l'intérêt de participer activement au projet d'École doctorale européenne en sciences humaines et sociales (pour l'instant à dominante histoire) impliquant le SUM de Florence, l'U. Humboldt (Berlin) et l'EHESS.

En dehors de la mention SIEB qui exige une publication pour l'obtention du doctorat, la publication n'est pas une condition. Un directeur ne peut plus diriger plus de 10 thèses ce qui est déjà beaucoup pour un tutorat personnalisé. À l'inverse, on note que certains directeurs d'études n'encadrent aucune thèse. Le nombre moyen de soutenances annuelles est faible (autour de 60) sans doute en raison de la rareté des financements en sciences humaines. En réalité, nombre de doctorants de l'EPHE sont inscrits dans les universités ce qui rend difficile l'évaluation laquelle impliquerait une enquête auprès des universités concernées.

En ce qui concerne le devenir et l'insertion des doctorants, on ne dispose pas de véritables indicateurs actualisés pour l'ensemble de l'EPHE. Un tableau (2003-2005) de l'insertion des docteurs après 3 ans indique que le débouché principal pour des effectifs qui varient entre 63 et 74 semble être l'enseignement supérieur (notamment à l'étranger) et les organismes de recherche (entre 30 et 45 %) alors qu'on serait en droit d'espérer que les spécificités de l'école favorisent davantage ces types de débouchés.

L'obtention, en 2007, pour l'EPHE de l'autorisation à faire soutenir des HDR a, dans le même temps, fragilisé le diplôme post-doctoral qui s'inscrit dans une volonté de grande spécialisation. Ce dernier connaît pourtant une augmentation régulière (essentiellement due aux sciences religieuses) et permet notamment aux étrangers de conserver un lien officiel et structuré avec l'école. Il conviendrait cependant de mieux définir le périmètre de ce diplôme post-doctoral par rapport à l'HDR.

#### IV – Un encadrement très spécifique

La formation par la recherche, prônée par l'EPHE, s'appuie sur un tutorat rapproché, qui associe étroitement recherche et formation, tant dans les sujets de cours abordés que dans les méthodes d'enseignement, à partir de publications récentes ou sur textes originaux, etc. Autrement dit, on peut estimer qu'une part de l'accompagnement des études est assurée directement par les enseignants qui dirigent les travaux de mémoires ou de thèses. Néanmoins, cette méthode de tutorat n'est nullement "théorisée" ou même explicitée de manière concrète, en dehors des SVT où elle prend de fait la forme de *stages pratiques*. Il serait opportun d'insister sur l'originalité de cette approche de la formation et d'en améliorer la visibilité. Les "conférences" en SR et SHP sont, aux dires des étudiants et des auditeurs, prodiguées avec beaucoup de brio par les enseignants, qui impliquent leur auditoire, mais le tutorat individuel n'est guère organisé en tant que tel, comme il l'est, par exemple, dans les universités anglaises traditionnelles ou certaines universités américaines. En revanche, l'enseignement magistral semble largement absent des SVT, ce qui est ressenti comme un vrai problème. Le mélange d'étudiants de niveaux et de statuts différents au sein des auditoires des "conférences" (M2, PhD, diplômes, auditeurs) peut être considéré comme un élément positif dans la formation en raison de la richesse des échanges.

#### V – L'internationalisation des formations

La formation laisse également une large place à l'invitation de professeurs étrangers, ce qui diversifie plus encore l'offre d'enseignement, déjà très conséquente. Les invitations de professeurs étrangers ne reposent toutefois que sur les contacts personnels des enseignants (les candidats sont proposés par deux directeurs d'études à leur section) ; il n'y a donc pas de politique institutionnelle en la matière. Peu de publicité est offerte aux ouvertures de postes qui ne suscitent en conséquence qu'un nombre limité de candidats. La définition des profils est laissée à l'entière responsabilité des sections, alors que les masters sont placés hors sections. Ceci limite les possibilités d'ouverture de postes transversaux ou, simplement, de l'identification d'une carence de formation qui pourrait être rencontrée et comblée par une ouverture de poste spécifique, en dehors des équilibres disciplinaires au sein des sections.

L'EPHE attire une grande proportion d'étudiants étrangers (30 % en master, 45 % en thèse), européens principalement, et surtout en sciences humaines. Les étudiants étrangers sont souvent inscrits dans le cadre de cotutelles de thèses (138 pour 2008, dont 84 % avec des partenaires européens). Ces cotutelles résultent des relations internationales organisées par l'établissement (Collège doctoral européen de Dresde, EKG, programme Antchita, Medioevo Rinascimento, Florence, réseau européen en sciences des religions, collège doctoral franco-chinois et franco-japonais.)

#### VI – La formation continue

Par sa nature, l'EPHE est, en grande partie, un établissement de formation continue mais les développements institutionnels récents ont eu comme résultat qu'aussi bien en SVT qu'en SR la formation continue est devenue non seulement une source de revenus importante pour l'école mais aussi un élément de valorisation qui ajoute indéniablement à son prestige. Les SHP, en revanche, n'ont pas relevé ce défi, à tout le moins de manière suffisante. Alors qu'en SR, on identifie un réel succès en nombre d'inscriptions (400), en SVT environ 80 étudiants par année s'inscrivent. Les offres de formation continue de la section des sciences religieuses et de l'IESR ont été réunies en un programme unique, l'IESR jouant le rôle moteur. En plus d'une dizaine de cycles de conférences et de journées de formations grand public, l'IESR, conformément aux missions qui sont définies dans ses statuts, a développé des activités de formation destinées aux enseignants du secondaire ainsi qu'à d'autres agents publics (infirmiers, policiers, personnels engagés dans des services pénitentiaires, travailleurs sociaux, etc.). Ainsi, à partir de 2006, des formations allant d'une à quatre journées par an ont été proposées régulièrement dans les IUFM et les académies.

Ont été touchés, en 2009, les IUFM de Caen, Créteil, Lille, Nantes, Paris, Reims et les académies de Bordeaux, Orléans, Paris, Reims. Plus modestement, des programmes ont été initiés à destination d'autres agents publics en collaboration avec d'autres ministères que celui de l'Éducation nationale. L'objectif est de répartir ces efforts de formation pour moitié à destination d'enseignants et pour moitié à destination d'autres agents publics. Au regard des rapports d'activités, le succès des entreprises engagées est important. Il faut cependant souligner la responsabilité nationale et pas seulement régionale confiée à l'IESR par ses statuts. Ainsi, si les enseignants de l'EPHE peuvent tout naturellement intervenir dans la région parisienne, il n'est pas possible de leur demander de sillonner de manière systématique tout le territoire français. L'IESR l'a très bien compris et a cherché, dès le début, à mobiliser dans chaque région des ressources locales en créant des liens avec des universitaires compétents dans des universités implantées dans ces régions. Reste que les moyens à disposition de l'IESR sont insuffisants pour atteindre de manière équivalente toutes les régions de France. Des collaborateurs supplémentaires seraient nécessaires pour assurer le contact et les tâches de coordination avec chaque région.

# Stratégie en matière de vie étudiante



## I – L'étudiant, acteur de la vie de l'établissement

### 1 • Organisation structurelle en matière de vie étudiante

Au niveau politique, l'équipe de direction compte notamment un assesseur aux études chargé d'une large palette de questions en lien avec la scolarité et la vie étudiante. Celui-ci donne l'impulsion à la politique de la Direction des études et de la vie étudiante (DEVE) au sein de laquelle se trouve le Bureau de la vie étudiante (BVE).

Créée en décembre 2008 sous tutelle du secrétariat général, la DEVE est très récente. Créé en 2005 et désormais rattaché à la DEVE, le Bureau de la vie étudiante traite les questions de la vie étudiante. Cependant cette architecture institutionnelle, si elle semble cohérente, n'a pas encore trouvé sa pleine traduction dans les faits, le dialogue entre ces 2 services n'étant pas encore très formalisé.

### 2 • Développement de la participation à la vie institutionnelle

De façon générale, les étudiants ont une place relativement "discrète" au sein des instances de l'EPHE : CA et CS. Ceux-ci, à l'instar des universités traditionnelles, comptent en leur sein des représentants des étudiants mais également des auditeurs des formations permanentes. Cette représentation des auditeurs dans une proportion comparable à celle des étudiants fait d'ailleurs "débat" au sein de l'établissement.

Les étudiants sont également représentés dans les conseils de section, de façon modeste, à raison de deux représentants par section.

L'absence de CEVU, instance où les étudiants sont par principe statutairement les plus représentés, limite l'association des étudiants à la marche de l'établissement. Même si le CA est censé prendre en charge les questions dévolues au CEVU, l'inexistence du CEVU reste problématique.

A *contrario* de la démarche de généralisation de la fonction de vice-président étudiant dans les universités, l'EPHE ne s'en est pas dotée.

Dans un établissement sans assise immobilière, l'organisation des élections reste délicate. De ce fait l'administration a eu largement recours au vote par correspondance lors des dernières élections.

### 3 • Éléments de contexte

Préoccupée chaque année à rechercher des solutions pour surmonter ses difficultés immobilières récurrentes, l'EPHE, malgré quelques efforts, a accumulé un retard très important en matière de développement de ses services aux étudiants. L'absence de toute réflexion menée par l'EPHE quant à une stratégie de développement en matière de vie étudiante est à souligner et à déplorer.

En l'absence d'une telle réflexion, seules quelques initiatives sans véritable cohérence d'ensemble ont pu voir le jour, ne traduisant aucunement la mise en place d'une politique d'établissement.

Soulignons que l'école n'est pas partie prenante de l'initiative "Étudiants de Paris" permettant aux étudiants de la plupart des universités de Paris de bénéficier d'une série de services grâce à une carte d'étudiant unique et multifonctionnelle, et d'être représentés au sein d'instances décisionnelles auprès de la mairie de Paris. L'EPHE doit étudier une éventuelle association à ce dispositif.

#### 4 • Vie associative

Avec une majorité de formations dispensées au niveau du doctorat, une population étudiante spécifique, l'EPHE souffre de plus d'un manque flagrant et net d'implication de ses étudiants. Même si quelques initiatives ponctuelles ont commencé à émerger à la faveur de la rationalisation du dispositif d'attribution des fonds FSDIE, on peut considérer que la vie associative est quasi inexistante à l'EPHE. Si cet état de fait est imputable dans une large part au fait que les étudiants en doctorat sont généralement assez peu impliqués dans la vie associative des établissements, il s'explique également par l'absence totale de valorisation de l'engagement au sein de l'EPHE.

Avec le développement de masters, une population étudiante plus réceptive à la question de la vie associative la situation devrait émerger.

La vie associative manque également d'un local, ce qui rend difficile l'épanouissement de tout projet.

#### 5 • Rôle du Bureau de la vie étudiante

La mise en place d'un Bureau de la vie étudiante en 2007 aurait dû être l'occasion de définir une stratégie de développement progressif de la vie étudiante. Or, il semble que sans budget ni véritable mission assignée, le Bureau de la vie étudiante soit devenu dans les faits un bureau d'assistance aux étudiants en difficulté, une démarche importante mais à laquelle ne doit pas être limité le concept de vie étudiante.

En outre, en l'absence de personnels stables, le BVE en est resté à des projets modestes, notamment l'orientation des étudiants vers les différentes bourses auxquelles ils peuvent candidater.

Il pourrait être envisagé de procéder comme d'autres établissements qui ont utilisé un pourcentage raisonnable du fond FSDIE pour donner au BVE les moyens de se développer à son démarrage, en attendant de trouver des solutions de financement pérennes.

Par ailleurs, au-delà de ces difficultés financières, le développement du BVE se heurte à un problème d'affectation des personnels, conduisant à un manque de continuité de service.

Enfin, il serait souhaitable à l'avenir que l'EPHE trouve le moyen d'impliquer ses étudiants dans la définition du rôle alloué au BVE et dans son fonctionnement, et qu'une meilleure concertation s'opère entre l'assesseur aux études, le secrétariat général, la DEVE et l'animateur du BVE pour arriver à un objectif partagé de développement du BVE.

#### 6 • Soutien à l'initiative

Jusqu'à l'année dernière, le FSDIE a été géré de façon inappropriée, les fonds étant alloués aux étudiants en mobilité, ce qui n'est aucunement sa vocation, dans des conditions de surcroît peu transparentes. Ce n'est que très récemment qu'une rationalisation du dispositif a été initiée et a permis le financement d'une première série de projets.

Une commission instituée par le CA, et dans laquelle siègent notamment des étudiants, a ainsi pu se réunir pour statuer sur les dossiers à retenir. Il conviendrait que cette "professionnalisation" du dispositif d'attribution se poursuive, notamment par la définition prochaine de critères d'attribution, et par la réunion plus fréquente de la commission.

Ce travail gagnerait à être couplé avec un travail de communication sur l'existence de ce fond qui pourrait notamment être relayé par les enseignants-chercheurs de l'établissement auprès de leurs étudiants, et d'actions visant à augmenter la visibilité des projets financés pour susciter l'émulation auprès de ses étudiants.

#### 7 • Développement de la vie étudiante dans le cadre du projet du Campus Condorcet

L'EPHE indique clairement dans son projet quadriennal qu'elle n'attend pas d'évolution importante de son offre en matière de services à l'étudiant avant la mise en place du futur Campus Condorcet où devrait s'inscrire une antenne de la Maison des initiatives étudiantes parisiennes : *"Ce n'est toutefois que dans le futur campus que des avancées vraiment significatives pourront être réalisées, à l'intérieur d'une structure dont le propre sera d'être fortement mutualisée"*.

Il apparaît primordial que des étudiants de l'EPHE soient impliqués dans la réflexion concernant la mise en place des dispositifs en matière de vie étudiante du prochain campus.

Cependant, compte tenu du délai nécessaire à la réalisation du Campus Condorcet, il est regrettable que l'EPHE choisisse d'attendre pour lancer une véritable politique de vie étudiante.

## II – Dispositifs et pratiques permettant aux étudiants de bénéficier d'une réelle qualité de vie

### 1 • Accueil

Malgré l'absence d'une politique cohérente, l'EPHE a mis en place quelques initiatives pour améliorer l'accueil de ses étudiants. L'école a ainsi inauguré depuis deux ans des réunions de début d'année des nouveaux doctorants.

Une attention spécifique est également accordée à l'accueil des étudiants étrangers. Les étudiants asiatiques sont notamment conviés à une cérémonie par la présidence et un effort est mené pour qu'anciens et nouveaux étudiants soient mis en contact.

Enfin, afin de faciliter l'accueil d'urgence des étudiants étrangers qui ne disposent pas de logement, l'école a conclu des conventions avec le Crous et la Cité internationale pour bénéficier d'une mise à disposition de quelques chambres étudiantes.

### 2 • Santé/Handicap

Depuis mai 2008, l'EPHE a une convention avec l'Université Paris IV pour que ses étudiants puissent bénéficier du service de médecine préventive mis en place par cette université. Il permet notamment des consultations gratuites et l'établissement de certificats médicaux pour la pratique de sport. L'effort en matière de traitement du public handicapé reste très modeste.

### 3 • Environnement numérique de travail

Ne possédant pas d'identité spatiale, l'EPHE se devrait de compenser cette difficulté par un environnement numérique de travail convivial et efficace qui contribuerait à créer un sentiment d'appartenance et à structurer la communication auprès des étudiants, mais également de ses enseignants. Cependant, la volonté de l'école de se doter d'un tel outil, déjà annoncée dans le quadriennal 2006-2009, s'est heurtée à de multiples difficultés - notamment un manque de personnel adapté. De ce fait, l'ENT de l'EPHE est encore embryonnaire. Il est urgent de mettre en œuvre les mesures appropriées pour rattraper ce retard, même si on observe des signes encourageants comme la mise en place d'une plate-forme de cours en ligne et l'attribution d'adresses e-mails.

### 4 • Insertion et orientation

Là encore, l'EPHE ne dispose d'aucune infrastructure pour accompagner et orienter ses étudiants. Ce manque est tellement flagrant qu'une association en phase de création au niveau master s'est notamment donnée comme objectif de valoriser les formations de l'école auprès des entreprises et de mettre en place un réseau d'étudiants pour faciliter la recherche de stages, autant de missions généralement assurées directement par l'établissement et qui font ici défaut.

Cependant une prise de conscience se fait jour sur ce thème, et une enquête a été récemment réalisée pour déterminer le devenir des anciens étudiants de l'école.

Il faut par ailleurs noter que le manque de structure adéquate est en partie compensé par un très fort encadrement des étudiants. Aussi les enseignants-chercheurs assurent-ils régulièrement le travail d'accompagnement ailleurs dévolu à des structures identifiées.

### 5 • Vie sportive

Tout comme pour la prévention santé, un partenariat a été mis en place avec l'Université à Paris VII pour permettre aux étudiants de l'EPHE de pratiquer une activité sportive. Les étudiants de l'EPHE peuvent payer la même somme que les étudiants de Paris VII et bénéficier de la même gamme de pratiques sportives.

### 6 • Cas spécifique du Campus de Polynésie

L'EPHE dispose d'un site en Polynésie qui accueille chaque année une centaine de chercheurs et une centaine d'étudiants, soit une vingtaine de personnes en permanence. Il s'agit du seul endroit où l'école accueille ses étudiants sur un site dont elle a la totale jouissance immobilière.

Les étudiants y bénéficient de conditions de logement correctes similaires à celles des chercheurs accueillis, et d'espaces de travail, d'une bibliothèque, d'un accès au WIFI et d'un accès restreint à une large palette de références en ligne mises à leur disposition.

### III – Bilan

Les problèmes récurrents rencontrés par l'EPHE, notamment en termes d'immobilier et de budget, expliquent en partie le retard pris dans la réflexion et le travail effectué par l'établissement pour développer les services aux étudiants et améliorer l'intégration de ceux-ci au sein de l'établissement.

La culture de l'excellence dont se targue à juste titre l'EPHE ne l'exonère cependant en aucun cas de ses responsabilités en matière de développement de la vie étudiante dont les différents aspects (notamment qualité de l'accueil, soutien et valorisation de l'engagement associatif et citoyen, développement de la participation à la vie institutionnelle) constituent un atout important dans l'attractivité des établissements d'enseignement supérieur. L'EPHE doit sans tarder engager une réflexion sérieuse quant au développement de la vie étudiante en son sein et la façon dont elle entend décliner la mise en place de cette politique. La mise en chantier attendue du prochain Campus Condorcet ne doit pas être une nouvelle raison de repousser encore la mise en place d'un projet sérieux dans ce domaine.



# Stratégie en matière de relations extérieures



Dans de nombreux cas les relations extérieures concernent simultanément plusieurs acteurs (universités, EPST, collectivités, société civile...), il est néanmoins possible de dégager et d'identifier les grandes caractéristiques des relations plus spécifiques entre l'EPHE et chacun de ses partenaires.

## I – Les acteurs

La position de l'EPHE est affirmée tant dans le bilan relatif au contrat de développement 2006-2009 que dans le projet stratégique d'établissement 2010-2013. Une politique volontariste d'ouverture et de partenariats vers les établissements universitaires et de recherche ainsi que vers la société civile y est exprimée. L'objectif est d'accroître l'attractivité comme pôle d'excellence, plus concrètement d'améliorer l'ouverture vers la société civile à travers la formation tout au long de la vie, de multiplier les interfaces entre recherche fondamentale, milieux professionnels via les instituts ; et d'accéder à des financements complémentaires (fundraising).

Dans le cadre de ses relations avec les EPST et les universités, l'EPHE affirme clairement être attachée au partenariat, ce qui, compte tenu de l'organisation de sa recherche, est incontournable. Plus précisément, elle transfère aux organismes de recherche ou aux universités accueillant ses laboratoires ce qui relève de la valorisation dans le cadre d'une mutualisation de compétences. Elle affirme des politiques de site en distinguant la situation Paris - Ile-de-France de celle des autres sites. Le tissu relationnel se caractérisant soit par "une sorte de réseau originel de l'établissement" avec des institutions de Paris centre, soit par des conventions d'hébergement et de collaboration de recherche pour ses laboratoires, soit encore comme mentionné dans le bilan au travers de relations ne reposant pas toujours sur des fondements juridiques clairs.

L'école, attachée au centre de Paris, a fait le choix de rejoindre l'Alliance Paris Universitas, et se trouve par ailleurs membre du GIP de la BULAC depuis l'origine.

La dispersion du dispositif laisse penser que les rapports entre l'EPHE et les MSH se négocient au niveau local. C'est ainsi que le PPF "Sociétés antiques dans l'Est de la Gaule" collabore avec les MSH de Dijon et de Besançon dans la mise en œuvre d'un programme de numérisation de travaux universitaires et de rapports de fouilles.

Les liens avec l'État et les collectivités territoriales constituent pour l'EPHE un enjeu de première importance. En particulier, le projet de campus Condorcet Paris-Aubervilliers pour les Sciences de l'homme et de la société mobilise fortement l'institution tant il se révèle susceptible de modifier l'école en profondeur.

Enfin, les instituts sont des atouts importants dans le développement des liens avec la société civile, à ce titre la forte activité de l'IESR mérite d'être soulignée (partenariats avec la BNF, Institut du Monde Arabe, EHESS...). En outre, la création de l'Institut des récifs coralliens du Pacifique Sud tant dans ses fonctions de formation, d'animation et d'impulsion d'initiatives collectives qu'au travers des liens qu'il favorise avec la Polynésie française et l'UPF constitue une démarche pertinente. L'éventuelle émergence de l'Institut transdisciplinaire d'études du vieillissement à Montpellier est une piste également intéressante.

## II – Bilan et perspectives

L'EPHE se trouve dans un tissu relationnel dense, tourné essentiellement de par son histoire et sa structure vers des partenaires universitaires et des organismes de recherche. Alors que l'école se veut largement ouverte, la pénétration du monde extérieur (non universitaire) apparaît à l'épreuve des faits limitée, à l'exception notable de l'IESR. Un certain nombre de freins ralentissent l'accomplissement du projet d'ouverture de l'institution :

- l'absence quasi générale de structure dédiée (direction, cellule, service, commission *ad hoc*...) ;
- l'absence de réseau d'anciens ;
- l'absence de représentants du monde socio-économique (acteurs publics locaux, entreprises...) au sein des conseils centraux.

De ce fait les démarches de veille et d'élaboration de plans d'action (lobbying, recherche de financements, gestion en mode "projet"...) se trouvent réduites. Le projet d'établissement fait état d'une initiative future pilotée par l'assesseur aux moyens sur la question des financements extérieurs : si le sujet paraît approprié aux objectifs que l'EPHE s'assigne, cet élément reflète la difficulté de l'établissement à mobiliser dès le montage du projet des acteurs extérieurs.

L'EPHE dispose cependant pour atteindre ses objectifs de forces telles que : la valeur de ses enseignants-chercheurs ; des réseaux personnels de haute compétence ; une répartition géographique qui, mieux gérée et animée, deviendrait un avantage décisif ; des structures marquantes comme l'IESR.

Sur le plan du partenariat avec les universités et les EPST, la question des conventions, notamment pour les laboratoires de SVT, mais pas uniquement, gagnerait à être approfondie. Le bilan et le projet mettent l'accent sur le sujet important de la tutelle des laboratoires, mais au-delà et dans la perspective où les partenaires universitaires affirmeront une stratégie scientifique, l'EPHE devrait réfléchir à l'évolution nécessaire de la nature du conventionnement interétablissement.

La question de la participation de l'EPHE aux PRES est posée, notamment avec Montpellier 2 et Perpignan, mais demeure à l'état de réflexion.

Plus fondamentalement, l'EPHE va être amenée à reconsidérer la question partenariale à travers la mise en œuvre du projet Condorcet. La nature même de l'organisation du potentiel de recherche de l'EPHE va être totalement renouvelée par l'existence de ce campus. Une volonté commune est manifestée par les deux écoles (EPHE et EHESS) pour accroître leur synergie tant au niveau des thématiques de recherche par la création de pôles de visibilité internationale (les sciences des religions et les sciences des textes) que par la mutualisation des infrastructures réalisée dans le cadre juridique d'une fondation.

# Stratégie en matière de relations internationales



L'un des principaux points forts de l'EPHE est, sans aucun doute, son ouverture aux publics internationaux. À tel point que l'EPHE peut apparaître davantage connue à l'étranger qu'en France même. Ceci est bien entendu lié aux contacts personnels des chercheurs, mais on relèvera, en ce domaine, le manque d'une véritable politique de l'institution. Deux axes sont privilégiés : les cotutelles de thèses et l'invitation de collègues étrangers. Sur ces deux aspects, les résultats sont très satisfaisants (ex. les cotutelles représentent 20 % des inscriptions au doctorat). On relève aussi quelques avancées vers des "diplômes communs" avec des institutions étrangères (Gainesville, Dresde...) ; ces "diplômes communs" pourraient constituer une manière pour l'EPHE de se forger une identité encore plus spécifique dans le paysage universitaire français et méritent d'être développés. Le caractère international se décèle également dans la nationalité des doctorants (45 % d'étrangers), voire des étudiants en master (30 % des étudiants). L'ouverture est peut-être moins frappante dans le domaine des recrutements d'enseignants-chercheurs, en dehors des professeurs invités bien entendu. L'usage de l'anglais semble relativement limité, ce qui limite d'emblée le bassin de recrutement, mais aussi l'attractivité pour des étudiants essentiellement anglophones, désireux de parfaire leur connaissance du français.

La mobilité est essentiellement entrante. Cette situation est liée à la nature même de l'établissement qui entend délivrer une formation spécifique de très haut niveau et prétend par conséquent attirer davantage que pousser à l'éloignement. Les étudiants sortants dans le contexte des échanges Erasmus sont donc naturellement peu nombreux, ce qui, ici, ne devrait pas constituer une faiblesse du système. En revanche, si l'on veut bien considérer l'apport fondamental de la population étudiante étrangère, le manque d'infrastructures d'accueil ne peut qu'apparaître comme un frein au développement et, à terme, une source de régression.

Même si le centre de gravité de cette ouverture internationale est constitué par le doctorat et le post-doctorat, l'EPHE a transformé sa structure de base pour développer les masters en deux ans, ou mettre sur pied des masters européens. C'est vraisemblablement le souci de mieux s'intégrer encore dans l'espace européen de l'enseignement supérieur qui a poussé l'EPHE à élaborer ces programmes de formation pour lesquels elle n'était pas nécessairement préparée à l'origine. On voit donc ici que la volonté d'affirmer une orientation internationale supplante la tradition elle-même. Même si le nombre d'inscrits est encore relativement faible, il faut toutefois souligner l'intérêt de la construction de deux masters européens qui rendent particulièrement visible le caractère international des formations.

L'École européenne de protohistoire de Bibracte constitue une initiative tout particulièrement dynamique, dans la mesure où elle associe plusieurs sections de l'EPHE, utilisant ainsi l'international comme "ciment" de l'institution, mais aussi parce qu'elle greffe une formation européenne sur l'un des domaines d'excellence scientifique de l'EPHE. Cette association entre une spécificité de la recherche et une formation de pointe est bien entendu en phase avec les fondements mêmes de l'EPHE, mais elle est également favorable à une identification internationale claire et, partant, à une excellente intégration dans le paysage international de l'enseignement universitaire. Le projet pédagogique, dans ce cas, est d'un excellent niveau et, en utilisant des moyens de diffusion du savoir correctement adaptés, il ne peut que renforcer la notoriété de l'EPHE et son attractivité.

Cette expérience met par ailleurs l'accent sur les potentialités offertes par une délocalisation de certaines formations, principalement dans la situation de crise qui est celle de l'EPHE au plan immobilier. En concentrant les périodes de formation et en choisissant un site idoine, l'EPHE peut ainsi résoudre plusieurs problèmes d'infrastructures.

L'internationalisation est également développée en matière de recherche, sans offrir d'originalité particulière. On relève la constitution, sans doute encore timide, de programmes de recherche ou de réseaux de chercheurs (tantôt sous la forme de GDRE ou GDRI, tantôt par une participation aux 6<sup>e</sup> et 7<sup>e</sup> PCRD). À cet égard, le "service des relations internationales" dont l'EPHE a souhaité se doter et qui dépend directement de la présidence est encore insuffisant pour permettre un réel développement et tout particulièrement pour aider les chercheurs à soumettre des projets, notamment au niveau européen. On attend en ce domaine une politique pro-active qui pourrait être initiée par un assesseur aux affaires internationales.

Les aires géographiques avec lesquelles se tissent la majorité des conventions correspondent clairement aux domaines de recherche de l'EPHE, avec une volonté stratégique de se tourner davantage vers l'Inde et la Chine.



# La gouvernance

## I – Le gouvernement de l'école

L'EPHE est un établissement ancien avec un poids de l'"histoire" qui explique en grande partie aujourd'hui les difficultés qu'il rencontre en matière de gouvernance et de structuration.

Il bénéficie cependant de certains atouts : des statuts récents qui certes méritent d'être améliorés mais qui ont permis l'émergence de l'EPHE en tant qu'établissement et une présidence actuelle déterminée qui a su donner des objectifs clairs de développement.

### 1 • Une gouvernance embryonnaire à conforter

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 et un audit mandaté par la Mission scientifique universitaire a été produit sur ce thème en 2001.

Véritablement établie par le décret statutaire de 2005, cette gouvernance est constituée, autour du président, par un conseil d'administration, un conseil scientifique et un bureau. Ce dernier est composé, outre du président, des trois doyens de section et des assesseurs en fonction des affaires traitées. La secrétaire générale ainsi que l'agent comptable y participent également.

Le président, élu pour cinq ans non renouvelables par le conseil d'administration et le conseil scientifique réunis en congrès, est assisté de quatre assesseurs (recherche, études, moyens et relations internationales) qu'il choisit et propose au conseil d'administration. Il peut également désigner des chargés de mission sur simple information du conseil d'administration.

L'équipe actuelle tire pleinement parti de cette "constitution", qui a cependant ses limites compte tenu du rôle encore important des sections, et le débat démocratique est indéniable : les réunions du conseil d'administration et du conseil scientifique sont régulières et leurs membres y participent activement.

De même, les réunions du bureau ont lieu à un rythme quasi hebdomadaire et font l'objet d'un compte rendu. On peut déplorer l'absence de réunions sous un format plus "stratégique" avec un ordre du jour portant exclusivement sur un ou deux points maximum (liés aux réformes internes nécessaires en vue de l'autonomie par exemple).

Cette gouvernance est cependant fragile, en effet, elle repose essentiellement sur la personnalité et l'implication très importante du président qui a constitué autour de lui une équipe soudée, tant politique qu'administrative.

### 2 • Un poids encore prégnant des sections

Les sections, à travers leurs doyens, ont encore une place très importante dans la vie et la direction de l'EPHE. En effet, encore trop d'articles des statuts ou du règlement intérieur de l'EPHE prévoient des dispositions qui peuvent constituer de puissants freins à la création d'un véritable établissement. L'exemple de la gestion du BQR est significatif, il a été développé précédemment.

Le poids des sections dans le passé a eu des conséquences négatives qui sont encore perceptibles aujourd'hui : l'éclatement géographique, des règles hétérogènes de gestion des enseignants-chercheurs ou encore l'impossibilité de mutualiser les crédits non dépensés.

Une véritable politique d'établissement doit bien entendu associer les composantes et, sans reprendre la proposition du rapport Sartre de 2001 qui demandait la suppression des sections, il conviendrait toutefois de trouver, à travers la révision, des statuts un meilleur équilibre entre le centre et la périphérie.

### 3 • Des services centraux fragiles

L'organigramme de l'EPHE, loin de permettre une représentation plus aisée et plus synthétique de la multiplicité des structures, reflète l'urgente nécessité de simplification administrative. La multiplication des structures transversales (commissions, divisions, cellules, services) peut se lire comme un symptôme de l'insuffisance fonctionnelle des principaux dispositifs décisionnels.

L'EPHE ne dispose de services centraux installés sur un même site que depuis 2004. En outre, ils ont été constitués sur la base de nombreux redéploiements d'emplois provenant des unités de recherche et des sections. Par ailleurs, de nombreuses fonctions ne sont toujours pas couvertes aujourd'hui : la gestion patrimoniale, le contrôle de gestion, la médecine de prévention, l'hygiène et la sécurité ou la communication.

La situation actuelle n'est pas satisfaisante et nuit à l'identité de l'institution : organigramme "en râteau", nombreux services de petite taille, sous-encadrement. Elle appelle la poursuite de fusions de services à l'instar de ce qui a été fait avec la division du développement scientifique et des relations internationales ou de la division des enseignements et de la vie étudiante. Pour autant, malgré un tel contexte qui joue plutôt en leur défaveur, les services centraux de l'EPHE sont constitués de personnels motivés et d'une direction administrative de qualité. Elles ont été toutes deux à l'initiative de nombreux points de modernisation de la gestion (mise en œuvre d'Apogee, création du service de la recherche, bilan social, fiches de poste, entretiens professionnels, réforme de la gestion des reports de crédits) et des nouveaux objectifs en la matière dans le projet d'établissement.

Il est cependant indispensable et crucial pour l'EPHE de renforcer ses services centraux ou de mutualiser certaines fonctions avec d'autres établissements (CRI, achats publics, valorisation), de rédiger des guides de procédures dans les domaines des ressources humaines, financiers ou de l'achat public en vue du passage aux responsabilités et compétences élargies au plus tard en 2012.

## II – Les technologies de l'information et de la communication

Le domaine des technologies de l'information et de la communication est une priorité du projet 2010-2013. En effet, l'EPHE a accumulé un retard important de développement sur ce volet.

### 1 • Un développement insuffisant

L'EPHE ne dispose ni d'un centre de ressources informatiques, ni d'une direction du système d'information. Les lacunes en la matière sont donc nombreuses : absence d'ENT, de schéma directeur du système d'information, absence d'harmonisation des référentiels, de contrôle de la qualité des données. Pour autant, l'établissement s'est quand même doté de nombreux logiciels dans le domaine de la gestion qui ouvrent des perspectives en matière de pilotage : Winpaie pour la paye État et le suivi de la masse salariale, Business Object pour les requêtes, Graal pour les données de la recherche.

### 2 • Un service à construire

Il est indispensable pour l'EPHE de mettre en place au cours du contrat quadriennal 2010-2013 un véritable Centre de ressources informatiques (CRI) ainsi qu'un organe politique sur la stratégie en matière de système d'informations (Comité de Pilotage stratégique du système d'informations présidé par le président).

En effet, le futur remplacement de Nabuco par un nouveau logiciel de gestion financière et comptable en 2011 ou encore la préparation à l'autonomie d'ici 2012 exigent un renforcement des fonctions techniques et politiques dédiées au système d'informations.

## III – La gestion des ressources humaines

Les effectifs du service des ressources humaines sont faibles au regard de ses missions actuelles et encore plus au regard de ce qui l'attend avec le passage à l'autonomie. En outre, la fonction de gestion des ressources humaines souffre d'un certain éclatement fonctionnel (gestion partagée entre services centraux et sections) et structurel (gestion partagée au sein de quatre services).

## 1 • Une politique de gestion de l'emploi scientifique et des personnels enseignants "bridée" par les statuts actuels

Dans la période 2004-2008, en ce qui concerne l'emploi scientifique, en matière de structuration de la recherche, la priorité a été donnée aux unités mixtes : en SVT, 12 recrutements sur 18 concernent des laboratoires en tutelle secondaire ; en sciences humaines, 9 recrutements sur 13 dont 7 dans les 3 unités en rattachement principal à l'établissement. Cette priorité découle du choix de s'organiser en "niches scientifiques" au sein d'unités pérennisées. L'école n'a pas connu de concours infructueux ces dernières années. Le taux d'endogamie sur la période 2006-2008 est évalué à 26 %. L'institution poursuit par ailleurs sa politique d'invitation de directeurs d'études étrangers (178 personnalités invitées sur la période 2004-2008, dont une majorité dans les disciplines des sciences historiques et philologiques provenant notamment de l'Union européenne).

En l'absence d'une gestion prévisionnelle, l'école a établi des tableaux de départs à la retraite dont le nombre est très important dans les 10 ans à venir. Globalement, ce sont 35 directeurs d'études (27 non cumulants et 8 cumulants) et 6 maîtres de conférences, qui, sauf prolongation d'activité, devraient prendre leur retraite au cours du prochain contrat soit 41 postes à pourvoir dans ce même contrat.

Par conséquent, la période qui s'ouvre est propice pour opérer d'importants changements en termes d'organisation scientifique.

Une GPEC est un enjeu central pour l'EPHE. La question des redéploiements et du repyramidage est évoquée sans qu'une stratégie précise déclinant les priorités ne soit mise en avant. Néanmoins, elle constitue une préoccupation réelle pour la direction puisqu'un audit a été demandé à l'AMUE sur la gestion des ressources humaines dans la perspective du passage de l'EPHE aux responsabilités et compétences élargies en 2012. En effet, l'impossibilité pour le président et le conseil d'administration de pouvoir disposer de la totalité des emplois de l'établissement, du recrutement de ses personnels et de leur promotion est un véritable obstacle.

Tout d'abord, compte tenu du poids des enseignants-chercheurs dans la masse salariale globale, le maintien de la situation actuelle qui place les sections en position dominante obérera toute possibilité pour l'EPHE de dégager des marges de manœuvre sur sa masse salariale au profit soit de dispositifs d'intéressement, soit de la formation des personnels, soit de l'action sociale par exemple.

De même, bien que réglementaire, l'absence de maîtrise du recrutement des enseignants-chercheurs par l'établissement confié aujourd'hui aux assemblées de section ne lui permettra de piloter ni ses coûts salariaux, ni la qualité scientifique. Cette situation est véritablement problématique.

On peut déplorer également une gestion individuelle des enseignants-chercheurs encore trop partagée entre le service des ressources humaines et les sections en matière de gestion des professeurs invités, de paiement des vacances, des heures complémentaires ou des frais de mission par exemple. Cette absence de gestion centralisée nuit à l'homogénéité des procédures qui diffèrent encore entre les sections. La récente décision de confier la gestion des promotions à la classe exceptionnelle des directeurs d'études au conseil scientifique va dans le bon sens.

Cette situation "anachronique" au regard de l'environnement institutionnel et scientifique de l'EPHE doit être corrigée rapidement par une modification de ses statuts conférant au conseil d'administration sa véritable fonction, celle du pilotage des emplois.

## 2 • Une politique de gestion des personnels BIATOS mieux maîtrisée mais à dynamiser

Le nombre de personnels BIATOS est faible pour la recherche et encore davantage pour les services centraux. Cinq départs à la retraite sont prévus entre 2010-2013, et en majorité ce sont des postes d'encadrement supérieur au sein d'équipes déjà mal loties.

La gestion des emplois et des personnels BIATOS de l'EPHE est centralisée et relève clairement de la direction politique et administrative de l'établissement, sans véritable heurt et dans un climat social serein, le CTP étant réuni très régulièrement. Cette situation est un atout, elle mérite d'être conservée afin de stabiliser définitivement les services centraux.

Il faut souligner la création au sein du service des ressources humaines de la fonction "gestion des emplois et du pilotage de la masse salariale". Ce choix est tout à fait clairvoyant et d'autant plus remarquable dans un contexte de faiblesse des effectifs du service. L'excellente collaboration avec l'agent comptable permet en outre de présenter soit lors du budget primitif, soit lors du compte financier, des tableaux de suivi des emplois et de la masse salariale.

Des marges de progrès existent bien entendu : la fonction "ressources humaines" répartie aujourd'hui sur plusieurs services (SDRH, service des traitements, service financier et cellule informatique de réseau) doit être totalement concentrée au sein du seul service des ressources humaines notamment la fonction "paie" ; de même que la politique indemnitaire mérite d'être plus clairement définie (recherche d'une harmonisation entre les corps ASU et RF ou rémunérations individualisées) en s'appuyant sur le CTP ; le SI RH devra être véritablement exploité afin d'intégrer le suivi des entretiens professionnels ou les actions de formation ; enfin le suivi du plafond d'emplois et de la masse salariale devra progressivement se faire de façon infra-annuelle.

Mais le défi principal qui attend l'EPHE est celui de la constitution définitive de services centraux couvrant l'ensemble des champs de gestion au service de la politique de formation et de recherche dans le cadre de l'autonomie. L'établissement a parfaitement identifié les fonctions qui lui font défaut aujourd'hui (patrimoine, contrôle de gestion, DSI, communication), il lui revient désormais de déterminer la stratégie idoine.

Toutes les solutions de redéploiement sont susceptibles d'être utilisées à l'EPHE avec comme objectif le renforcement du potentiel de BIATOS..., elle est inévitable compte tenu de la pyramide des âges. En effet, sur la période 2010-2013, 41 emplois d'enseignants-chercheurs deviendront vacants contre 5 emplois de BIATOS, au surplus de catégorie A. L'EPHE a chiffré ses besoins minimaux à 8 emplois de catégorie A soit 19,5 % des emplois d'enseignants-chercheurs vacants sur la période ou encore 3 % de la totalité des emplois d'enseignants-chercheurs. Il y a ici un véritable choix à effectuer relevant d'une politique d'établissement qui exigera probablement une modification des statuts déjà évoquée plus haut ainsi que la prise en compte des possibilités offertes dans le futur par l'accès aux responsabilités et compétences élargies.

#### IV – La politique budgétaire et financière

L'EPHE a exécuté en 2008 un budget total de 4 113 561 € se décomposant en 3 831 291 € de dépenses de fonctionnement et 282 270 € de dépenses d'investissement.

##### 1 • Une mobilisation inefficace de ses ressources

Le paradoxe à l'EPHE est le suivant, il a d'ailleurs été souligné par la Cour des comptes dans son dernier rapport : l'établissement a le sentiment de manquer de moyens financiers or il ne parvient pas à prévoir ses dépenses avec fiabilité, il a un faible taux d'exécution des dépenses, un résultat positif depuis plusieurs exercices et une aisance de trésorerie.

L'établissement doit en premier lieu être capable de préparer son budget avec sincérité notamment dans la perspective de l'autonomie qui va multiplier ses crédits par sept. En effet, dès le stade du budget primitif, en 2008 et 2009, les prévisions de dépenses ont été systématiquement couvertes par des prévisions de reports ou de prélèvement sur le fonds de roulement. À trois occasions, en 2008 et 2009, des décisions budgétaires modificatives sont venues opérer des prélèvements sur le fonds de roulement en cours d'exercice. Cette pratique conduit à une ouverture des crédits en dépenses supérieure de 44 % aux dépenses vraiment réalisées en 2008 par exemple.

Or, le constat est le même depuis plusieurs exercices, l'année budgétaire se termine par un résultat positif et une augmentation du fonds de roulement. À titre d'exemple, les seuls crédits ouverts lors du budget primitif 2008 (4 309 094 €) auraient permis de payer l'intégralité des dépenses réalisées (4 113 563 €), les reports de crédits et les prélèvements sur le fonds de roulement ont donc été totalement inutiles. Cette situation est d'ailleurs à chaque fois signalée par l'agent comptable à l'occasion de son rapport de présentation du compte financier.

En second lieu, on constate une faiblesse du taux d'exécution des dépenses (65 % en moyenne en 2008) notamment sur les crédits de la recherche en matière de contrat (33,88 % en 2008).

Enfin, conséquence finale de ce paradoxe, la trésorerie de l'EPHE, bien qu'elle n'apporte que de faibles revenus, est qualifiée de confortable par la Cour des comptes dans son rapport.

L'établissement devrait mettre en œuvre une vraie mutualisation des réserves en créant par exemple un "fonds d'intervention" dans le domaine de la formation ou de la recherche. Celui-ci financerait 2 à 3 grands projets par an sur appels à projets initiés par la gouvernance.



## 2 • Une politique budgétaire insuffisamment fondée sur des projets

La répartition des moyens financiers à l'EPHE n'est pas appuyée aujourd'hui sur une négociation basée sur des projets mais plutôt sur une logique de reconduction qui ne tient pas compte des budgets exécutés ou des besoins. Bien qu'une lettre de cadrage soit présentée au conseil d'administration, elle a un caractère encore trop technique.

La globalisation de l'enveloppe des crédits "recherche" permettra l'installation d'un dialogue de gestion avec les sections et les unités de recherche dans le cadre de "conférences budgétaires annuelles". L'existence d'une commission des finances est un élément positif dans cette perspective.

## 3 • Un contrôle de gestion à construire

L'intégration future de la masse salariale dans le budget de l'établissement, la globalisation croissante des crédits ou encore les prochains choix d'implantation géographique doivent conduire l'EPHE à évaluer le coût de ses décisions stratégiques. Il est donc indispensable que la fonction "contrôle de gestion" soit créée au sein des services centraux au plus tôt. L'établissement dispose déjà de plusieurs outils informatiques de gestion qui faciliteront cette démarche, il devra cependant faire un choix éclairé lors du remplacement de Nabuco.

## 4 • Une politique d'achats à élaborer

La sécurisation et la rationalisation des achats sont absolument nécessaires d'un point de vue juridique comme économique. Le rapport de la Cour des comptes l'a souligné, de nombreux achats (informatique ou voyages) ne sont pas aujourd'hui couverts par un marché public. Cette situation présente de nombreux risques personnels pour l'ordonnateur en sa qualité de représentant du pouvoir adjudicateur. Cela s'explique certes par l'absence d'un service dédié à cette fonction au sein des services centraux. Pour autant, cette fonction pourrait utilement être mutualisée avec d'autres établissements notamment sur les familles d'achats qui entrent dans le cadre de procédures formalisées.

## V – La politique immobilière

L'EPHE occupe une surface totale de 6 574 m<sup>2</sup> SHON, dont 4 758 m<sup>2</sup> dans Paris et 1 816 m<sup>2</sup> en régions, sur treize implantations de taille très variable.

L'EPHE entend rester un établissement parisien avant tout, ce capital symbolique étant tout aussi important que le capital financier selon la direction de l'établissement.

### 1 • Une situation qui est le produit de l'histoire

La situation immobilière de l'établissement est un condensé des difficultés déjà soulevées dans le présent rapport et longuement développées dans celui de la Cour des comptes : produit d'une gestion "facultaire" par les doyens de section : ces derniers ont eu à gérer pendant longtemps la recherche de locaux, ce qui explique en grande partie aujourd'hui la démultiplication des sites et l'incohérence de leur implantation ; et produit d'une absence d'une gestion centralisée, il faut souligner que l'EPHE ne dispose toujours pas d'un service dédié à la fonction patrimoniale.

### 2 • Un sujet majeur qui est aujourd'hui piloté au plus haut niveau

Une solution se dessine pourtant avec le plan Campus dans le cadre du projet Condorcet mais l'obligation récente et trop souvent décalée de quitter les locaux qu'elle occupe à La Sorbonne (1 387 m<sup>2</sup>) pour des motifs de remise en sécurité place l'établissement dans des difficultés telles que le sujet est porté directement par la présidence de l'établissement.

### 3 • Des conséquences importantes en matière de stratégie de développement

En outre, ce sujet "pollue" le climat interne et les débats au sein des instances collégiales de l'établissement, là aussi au détriment de réformes qui sont pourtant inéluctables pour l'EPHE.

Enfin, dans le cadre des conclusions du rapport D'Aubert qui propose de limiter à deux les tutelles des unités de recherche, l'une universitaire, l'autre EPST sur la base de l'hébergeur, l'EPHE est en position de faiblesse pour la grande majorité de ses laboratoires compte tenu de sa situation particulière.

## VI – L'hygiène et la sécurité

C'est un champ qui n'est pas couvert aujourd'hui par l'établissement. En effet, l'EPHE ne dispose ni d'un ingénieur "hygiène et sécurité", ni d'un Comité d'hygiène et sécurité (CHS) bien que ce dernier figure dans le règlement intérieur, ni d'un document unique. La fonction est portée directement par la secrétaire générale avec toutes les limites que cette situation peut comporter. C'est un "sujet" qui figurait déjà dans les projets du contrat 2006-2009 et qui n'est toujours pas réglé puisqu'il est à nouveau inscrit dans les objectifs du contrat 2010-2013.

# Conclusion et recommandations



L'EPHE s'est investie et continue de s'investir dans certains secteurs ou disciplines rares qui lui confèrent une forte attractivité et une reconnaissance internationale tant en matière de recherche qu'en matière de formation.

Il est indéniable que la qualité de la recherche et celle de la formation constituent les deux points forts de l'EPHE. Il est aussi évident de constater que la situation immobilière et patrimoniale de l'EPHE est des plus précaires et qu'elle constitue donc un handicap majeur pour le fonctionnement et le développement de l'établissement. Un certain nombre de recommandations mérite d'être énoncées pour d'une part, améliorer la gestion de l'établissement et la qualité de l'accueil des publics en formation, et d'autre part, faire progresser encore la recherche et la formation mais surtout pour doter l'EPHE d'une identité qui soit la conséquence d'une véritable politique d'établissement.

## I – Les points forts

- 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.

## II – Les points faibles

- La difficulté patente à mener une politique d'établissement, notamment au niveau de la recherche ;
- L'absence de modernisation de la gestion administrative ;
- Une prise en considération tardive de la vie étudiante.

## III – Les recommandations

- Réviser de manière approfondie les statuts pour rapprocher l'EPHE des autres grands établissements publics de la recherche et de l'enseignement supérieur 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 d'élaboration de la politique scientifique et d'arbitrage de l'activité scientifique, et repenser entièrement la politique d'emploi scientifique en mettant en place une transparence totale des procédures, un décloisonnement des sections et une réflexion pour des modes d'organisation fluides ;
- Développer de manière mieux coordonnée les relations internationales pour améliorer le rayonnement de l'école à travers une stratégie à construire de communication. En particulier ancrer la présence de l'EPHE au plan européen tant en matière de recherche qu'en termes de projet de formation de type master "Erasmus Mundus" ;
- Développer le système 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 en diffusant largement par exemple des conférences via le site Internet de l'EPHE.



# Liste des sigles

## A

AMUE	Agence de mutualisation des universités et établissements d'enseignement supérieur et de recherche
ANR	Agence nationale de la recherche
ASU	Administration scolaire et universitaire

## B

BIATOS	(Personnels) de bibliothèque, ingénieurs, administratifs, techniciens, et ouvriers de service
BNF	Bibliothèque nationale de France
BQR	Bonus qualité recherche
BULAC	Bibliothèque universitaire des langues et civilisations
BVE	Bureau de la vie étudiante

## C

CA	Conseil d'administration
CEVU	Conseil des études et de la vie universitaire
CHS	Comité d'hygiène et de sécurité
CNAM	Caisse nationale d'assurance maladie
CNAV	Caisse nationale d'assurance vieillesse
CNFPT	Centre national de la fonction publique territoriale
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
CRI	Centre de ressources informatiques
CRIOBE	Centre de recherches insulaires et observatoire de l'environnement (de Polynésie Française)
CRISP	<i>(The) Coral reef initiatives for the Pacific</i>
CROUS	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CS	Conseil scientifique
CTP	Comité technique paritaire

## D

DE	Directeur d'études
DEVE	Direction des études et de la vie étudiante
DGES	Direction générale de l'enseignement supérieur
DSI	Direction des systèmes d'information

## E

EA	Équipe d'accueil
ED	École doctorale
EHESS	École des hautes études en sciences sociales
ENT	Environnement numérique de travail
EPHE	École pratique des hautes études
EPST	Établissement public à caractère scientifique et technologique
ERA-AGE	<i>European research area in ageing</i>

## F

FLE	Français langue étrangère
FSDIE	Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes

## G

GDRE	Groupement de recherche européen
GDRI	Groupement de recherche international
GIP	Groupement d'intérêt public
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

## H

HDR Habilitation à diriger des recherches  
HTD Histoire, textes et documents

## I

IATOS (Personnels) ingénieurs, administratifs, techniciens, ouvriers et de service  
IESR Institut européen en sciences des religions  
INRA Institut national de recherches agronomiques  
INSERM Institut national de la santé et de la recherche médicale  
ITA (Personnels) Ingénieurs, technique et administratif  
ITRF (Personnels) Ingénieurs, techniciens de recherche formation  
ITEV Institut transdisciplinaire d'études du vieillissement  
IUFM Institut universitaire de formation des maîtres

## J

JO Journal officiel

## L

LMD Licence-master-doctorat

## M

M/M1/M2 (LMD) Master, master 1re année, master 2e année  
MCF Maître de conférences  
MSH Maison(s) des sciences de l'homme

## P

PCRD Programme cadre de recherche et développement (programme européen)  
PCRDT Programme cadre de recherche et développement technologique (programme européen)  
PhD Doctor of philosophy (doctorat)  
PPF Programme pluriformations  
PRAG Professeur agrégé  
PRCE Professeur certifié  
PRES Pôle de recherche et d'enseignement supérieur

## R

RH Ressources humaines  
RSP Religions et systèmes de pensée

## S

SCD Service commun de documentation  
SDRH Schéma directeur des ressources humaines  
SHON Surface hors oeuvre nette  
SHP Sciences historiques et philologiques  
SHPR Sciences historiques, philologiques et religieuses  
SHS Sciences humaines et sociales  
SIEB Systèmes intégrés, environnement et biodiversité  
SI RH Système d'information ressources humaines  
SR Sciences religieuses  
SVT Sciences de la vie et de la terre

## U

UMR Unité mixte de recherche  
UMS Unité mixte de service  
UPF Université de la Polynésie Française

## W

WIFI *Wireless Fidelity* (Fidélité sans fil)

# Observations du président



École Pratique des Hautes Études

## Réponse du Président de l'École Pratique des Hautes Études au rapport de l'AERES

Entre le rapport d'évaluation qui a été adressé récemment à l'École Pratique des Hautes Études et le bilan que celle-ci avait dressé en vue du prochain exercice quadriennal, il existe des convergences profondes qui attestent que les explications données au comité de visite lors de son passage ont été largement entendues. Aussi on se bornera ici à revenir soit sur des points dont l'importance paraît insuffisamment mise en relief, soit sur des aspects qui appellent réponse ou commentaire de la part de l'établissement.

A titre de préalable, *deux points relatifs l'un et l'autre aux infrastructures, doivent d'abord être relevés.*

- Comparé au récent rapport de la Cour des Comptes, dont il est vrai la fonction était d'une autre nature, celui-ci n'aborde que de façon comparativement très brève la *question de l'immobilier*, qu'il s'agisse des graves et anciennes difficultés structurelles rencontrées dans ce domaine par l'École ou du problème très préoccupant de son logement provisoire. Or la question immobilière, qui dans un premier temps est appelée à connaître une aggravation, conditionne fortement la capacité d'action de l'établissement, d'une part en entravant son fonctionnement quotidien et en faisant obstacle à un développement harmonieux de la vie étudiante, et d'autre part en réduisant la marge de manœuvre de l'EPHE qui, l'an prochain, devra consacrer une part importante de son énergie à conduire une opération de logement provisoire dénuée de tout bénéfice net.

- L'AERES en revanche insiste fortement sur le *sous-encadrement administratif de l'École*. Ce constat est partagé par l'établissement, qui avait lui-même souligné dans son bilan que de nombreux secteurs n'étaient que très imparfaitement couverts et qu'il en résultait un important handicap en matière, notamment, de développement d'un environnement numérique de travail.

Les observations très fondées de l'AERES en matière de *vie étudiante* doivent être lues à la lumière de cette triple difficulté : immobilière, qui rend problématique la convivialité, informatique, qui hypothèque la création d'un espace virtuel, et administrative, qui oblige à concentrer les forces à disposition sur des secteurs « vitaux » (scolarité, comptabilité, paye, etc.). Elles doivent aussi être replacées dans le contexte concret d'action de l'École, qui ignore aujourd'hui encore où ses enseignements seront assurés en 2010-2011, faute d'une solution apportée à la question du logement provisoire de ses salles de cours.

Ceci étant, si l'EPHE estime qu'elle ne sera en mesure de franchir un pas absolument décisif en matière de vie étudiante que dans le cadre du Campus Condorcet, ce n'est pas par désintérêt, mais par réalisme.

Pour autant, les observations développées à propos de la vie étudiante ne peuvent qu'être partagées. L'École y répondra en prenant les mesures qui sont actuellement à sa portée : nomination d'un assesseur étudiant, chargé de la vie étudiante, qui disposera d'une partie de la dotation du FSDIE, désignation – déjà décidée – de trois étudiants dans la nouvelle commission de suivi de la réalisation du Campus, effort pour mieux structurer le bureau de la vie étudiante, dans la mesure des ressources humaines disponibles.

Un autre moyen de promouvoir la vie étudiante est de doter l'EPHE d'une assemblée équivalente à un CEVU qui fait actuellement défaut. Toutefois la création d'un troisième conseil à côté du conseil d'administration et du conseil scientifique se heurtera à la petite dimension de l'École, qui empêchera de former pour chaque assemblée des listes de candidats en nombre suffisant pour garantir au moment de l'élection un véritable débat démocratique. En revanche la création d'une commission par le conseil d'administration est une mesure de réalisation aisée, effectivement indispensable pour assurer le suivi de la question essentielle des formations et de la vie étudiante à l'échelle de l'établissement. Il est possible de créer cette commission dès la fin de l'année 2009 ou au début de l'année 2010.

En ce qui concerne les *formations*, certaines des mesures déjà inscrites au projet quadriennal (rédaction d'une charte du tutorat en master, simplification des spécialités du master en « Etudes européennes, méditerranéennes et asiatiques ») répondent par avance à plusieurs des observations formulées dans le rapport. Comme l'AERES, l'Ecole estime que le chantier du diplôme en sciences humaines doit être à nouveau ouvert, mais elle ne considère pas les masters professionnalisants – tel celui qui a été créé avec succès en sciences religieuses – comme une solution de remplacement à ce cursus à la fois ancien et atypique. Elle assume comme une donnée structurelle les faibles effectifs de M1, l'EPHE étant un établissement consacré aux études avancées dont les effectifs s'accroissent du M1 au M2 et du M2 au doctorat, en raison de la forte attractivité des niveaux les plus élevés – jusqu'à l'HDR qui vient de connaître un démarrage rapide. L'Ecole enregistre l'invitation à effectuer une sélection plus rigoureuse à l'entrée en M2, de façon à prévenir le taux d'échec, mais elle appelle aussi l'attention sur le fait qu'elle reçoit, en master comme en doctorat, un grand nombre d'étudiants salariés pour lesquels l'étalement des études est souvent une nécessité. Elle estime que la création de réseaux de laboratoires en sciences de la vie et de la terre, déjà inscrite parmi les priorités de recherche du projet quadriennal, renforcera le master propre à cette section. Enfin l'AERES note, comme l'EPHE l'avait fait elle-même, que les efforts de regroupement consentis en matière d'écoles doctorales ont valu à l'établissement une diminution du nombre total de ses allocations de recherche. Ce traitement peu favorable contraste avec la volonté de modernisation manifestée, de l'avis des auteurs du rapport, par l'équipe de direction de l'Ecole doctorale.

S'agissant de la *recherche*, l'établissement enregistre avec satisfaction l'appréciation très positive que l'AERES porte sur les performances scientifiques de l'Ecole. Il est, comme l'Agence, conscient des limites actuelles de l'engagement de l'EPHE dans la réponse aux appels d'offres nationaux et internationaux, et il considère comme une priorité l'acquisition de compétences dans le domaine de l'aide au montage de dossiers. Il est convaincu, comme les rédacteurs du rapport, que l'insuffisance actuelle des infrastructures d'accueil constitue à terme un facteur de régression, notamment à l'international, et c'est l'une des raisons pour lesquelles il s'est engagé avec une grande détermination dans le projet de Campus Condorcet. Ce campus lui permettra aussi de disposer de capacités d'hébergement qui lui font complètement défaut à l'heure actuelle, ce qui explique qu'en dépit d'un apport en ressources humaines souvent considérable, l'EPHE ne dispose de la tutelle principale que sur un petit nombre des unités de recherche dans lesquelles elle figure.

En outre l'Ecole partage l'inquiétude plusieurs fois exprimée dans le rapport sur les conséquences que, dans l'immédiat, la politique actuelle de réduction des tutelles pourrait comporter pour un établissement tel que l'EPHE, qui apporte des forces à un très grand nombre d'unités sans en avoir le contrôle. Elle observe cependant avec regret que l'AERES, tout en constatant ce problème essentiel, ne fait à son sujet aucune proposition.

Au-delà de la question des équipes, le rapport soulève celles de la *politique et de l'emploi scientifiques*, dont le bilan et le projet d'établissement avaient déjà souligné le caractère prioritaire. A cette occasion sont évoquées les sections, leur rôle, leurs relations entre elles et avec les instances centrales de l'établissement, et enfin l'incidence de leur position actuelle en matière de gouvernance et d'interdisciplinarité. La conclusion à laquelle l'AERES parvient est qu'une révision du décret portant statut de l'Ecole est à mettre en œuvre dans l'immédiat.

La présentation faite du rôle des sections mérite d'être nuancée, tant il est inutile de charger ces composantes de responsabilités qui ne leur incombent pas. Ainsi elles ne sont pas responsables de l'éclatement actuel des locaux, qui tient plutôt à l'absence – jusqu'à une date récente – d'une véritable politique immobilière conduite à l'échelle de l'établissement. Il est, par ailleurs, inexact de leur imputer l'« impossibilité » de mutualiser les crédits non utilisés, puisqu'elles ne disposent en matière financière que d'une marge de manœuvre absolument dérisoire. De façon plus générale, le rapport crédite les sections d'un pouvoir et d'une influence qu'en réalité elles ne possèdent pas ou, plus exactement, qu'elles ne possèdent plus : elles ne sont plus, comme cela est indiqué p. 11, « à l'origine de nombre de décisions présentées aux instances de l'Ecole ».

En revanche il est vrai de dire que les sections exercent inégalement leurs attributions statutaires en matière de définition d'un projet scientifique *interne* à chacune d'elles. Surtout elles n'exercent pas pleinement leur attribution – également statutaire – de contribuer à la formation d'un projet *d'établissement*, et ceci rejaille de façon négative sur la formulation du projet scientifique à *l'échelle de l'Ecole*. Par ailleurs elles continuent de disposer d'attributions extrêmement étendues en matière d'emploi scientifique, en application des dispositions statutaires – et peut-être au-delà de ce que ces dispositions prévoient effectivement.

Comme le remarque l'AERES, qui ici se situe dans la ligne du bilan présenté par l'établissement, le conseil scientifique, qui est de création récente, doit s'approprier pleinement la définition de la politique scientifique, qui constitue sa principale compétence. Cette appropriation est un objectif important. Elle conditionne en outre la capacité du conseil d'exercer sur des bases solides



ses attributions en matière d'emploi scientifique. Sa relative abstention dans ce dernier domaine est à placer dans cette perspective.

Dans l'ensemble, et pour conclure sur cet aspect, trois points appellent attention :

- Les sections n'ont pas entièrement substitué à une logique antérieure de souveraineté une logique de proposition et de participation à l'intérieur d'un établissement constituant une unité. A cet égard l'AERES n'a pas tort de dire que l'EPHE est au milieu du gué.

- Le conseil scientifique doit exercer pleinement ses attributions en matière de politique et d'emploi scientifiques. Pour réussir sur cette voie, il doit commencer par la politique scientifique, en ayant soin de la concerter avec les sections et de prendre en compte la dimension internationale des engagements de l'Ecole ainsi que les enjeux de l'interdisciplinarité.

- La question de l'emploi scientifique doit être tirée de son ambiguïté actuelle, en séparant clairement les trois plans de la définition et de la proposition des profils – qui appartient légitimement aux sections –, de la validation des profils – qui relève des conseils, au regard de la politique scientifique de l'Ecole – et de la maîtrise des emplois – qui ne peut appartenir qu'à l'établissement.

Comme le suggère le rapport de l'AERES, une progression sur ces trois fronts est urgente et indispensable. Toutefois, avant de s'engager dans une réforme du statut de l'Ecole, il importe de relire avec attention ce texte, et spécialement ses dispositions relatives à l'emploi scientifique, qui dans leur forme présente pourraient s'avérer compatibles avec les orientations dégagées par le rapport d'évaluation.

Le rapport contient également plusieurs observations relatives à l'insuffisante publicité donnée aux *postes* mis au *concours*, ainsi qu'au manque de transparence des procédures de recrutement. Ces observations ne sont malheureusement étayées par aucun élément concret qui démontre une différence substantielle de fonctionnement entre l'Ecole et les autres institutions d'enseignement supérieur, au-delà de ce qu'impose la stricte application des textes particuliers régissant les enseignants-chercheurs de l'EPHE. L'établissement cependant prendra en compte toutes les précisions qui lui seront apportées à cet égard.

D'autres sujets évoqués dans le rapport et dans les recommandations finales concernent la *modernisation administrative*, les technologies de l'information, la communication et l'insertion dans l'espace européen de la recherche et de l'enseignement supérieur. Tous se recoupent sur un point : celui des *personnels IATOSS*, dont le nombre est très en retrait par rapport aux exigences d'un établissement moderne, de sorte qu'en l'absence d'une augmentation des effectifs, permettant à l'Ecole de s'adjointre de nouvelles et nécessaires compétences, l'appel à l'évolution et au changement risque de rester sans effet, tandis que le passage aux RCE s'avérera très problématique.

L'Ecole a réagi dans l'immédiat en décidant dès fin septembre d'affecter un emploi vacant à un poste de contrôleur de gestion. Elle entend par ailleurs l'invitation de l'AERES à aller plus loin en procédant à un rééquilibrage entre postes d'IATOSS et postes d'enseignants-chercheurs, que probablement le statut actuel de l'Ecole n'interdit pas.

Il est certain que cette question est de nature à faire débat à l'intérieur de l'établissement, et il serait imprudent de l'introduire sans avoir au préalable fait prendre conscience à tous les personnels de la gravité du problème auquel l'EPHE se trouve actuellement confrontée. Il importe, en d'autres termes, de faire voir les inconvénients de la situation actuelle par ceux qui ne les identifient pas toujours assez clairement, et en sont pourtant les premières victimes.

Au cas cependant où l'Ecole en viendrait à s'engager dans une politique volontariste, les personnels souhaiteront sûrement savoir comment l'Etat accompagnera un établissement qui, quoique crédité par l'AERES d'une renommée mondiale, reste parmi les plus mal encadrés, les plus mal logés et les plus mal dotés financièrement.

S'agissant des *affaires financières*, l'Ecole prend bonne note des observations contenues dans le rapport, tant en ce qui concerne la prévision budgétaire que le taux d'exécution des dépenses. Cependant elle doit introduire plusieurs remarques.

Il est vrai que les crédits scientifiques – arbitrés et fléchés par la tutelle et introduits tels quels dans le budget – sont très inégalement consommés et appellent donc une meilleure répartition. Celle-ci pourra être effectuée grâce à la globalisation des crédits de recherche. Elle assurera un taux d'exécution plus satisfaisant, certaines unités de recherche étant actuellement très fortement sous-dotées.

Le taux d'exécution des contrats de recherche est certes faible, mais aussi trompeur, puisque jusqu'à présent les crédits n'ont pas été ouverts par tranches annuelles.

En ce qui concerne les crédits d'infrastructures le taux d'exécution est en général très élevé (91 % en 2008, 97 % sur les dépenses de loyer et de charges locatives). De même l'IESR a consommé 98% de ses crédits de fonctionnement, et les sections respectivement 80%, 94% et 96%

des leurs, de sorte qu'on peut dire que le budget est, en fait, sincère et crédible en ce qui concerne les dotations dont la fixation est décidée par l'Ecole.

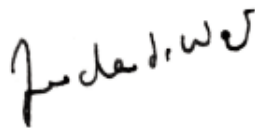
Il faut enfin souligner que certaines opérations budgétées parce qu'elles paraissaient urgentes ou nécessaires ont été retardées en raison soit de l'insuffisance des ressources humaines, soit du report du chantier de la Sorbonne, ce qui a réagi négativement sur le taux d'exécution.

Pour autant, l'Ecole accueille de façon très positive l'idée d'un fonds d'intervention, telle qu'elle est évoquée dans le rapport d'évaluation.

Elle rappelle aussi qu'elle a fait des efforts importants, notamment en matière de reports de crédits. Si elle pâtit des effets d'une arborescence budgétaire « en râteau », qui induit une multiplication des CR et, conséquemment, des reliquats, elle entend surmonter cet inconvénient en proposant au conseil d'administration une structuration plus resserrée. Si, enfin, il est vrai que ses revenus financiers sont modestes, il faut rappeler qu'ils ont été multipliés par sept depuis 2004.

Pour terminer, l'Ecole n'estime pas utile d'entrer dans un commentaire sur les jugements concernant en particulier les différentes sections, dont elle aurait apprécié qu'ils fussent parfois plus équilibrés, voire plus équitables. La logique générale du rapport en effet conseille de s'en tenir à ce qui concerne l'établissement dans son ensemble. L'EPHE se félicite cependant de l'appréciation très positive portée sur les Instituts créés ou envisagés, en conformité avec une politique de développement que la gouvernance s'emploie à promouvoir et qui trouvera sa meilleure concrétisation dans le Campus Condorcet.

Paris, le 6 octobre 2009



Jean-Claude WAQUET  
Président de l'Ecole Pratique des Hautes Etudes

# Organisation de l'évaluation



L'évaluation de l'École pratique des hautes études a eu lieu du 26 au 28 mai 2009. Le comité d'évaluation était présidé par Bernard **Michon**, professeur des universités, président honoraire de l'Université Marc Bloch (Strasbourg).

## Ont participé à l'évaluation :

Pierre-Yves **Brandt**, professeur, doyen de la faculté de théologie et de sciences des religions, Université de Lausanne ;

Jacques **Delplancq**, directeur délégué au président d'IBM en charge des relations avec le monde de l'éducation ;

Jan **Driessen**, professeur, ancien président du département d'archéologie et d'histoire de l'art, Université catholique de Louvain ;

Ulrich **Huygevelde**, étudiant à Sciences Po Paris, ancien vice-président étudiant de l'Université de Nantes ;

Michèle **Kail**, directrice de recherche émérite au CNRS ;

Damien **Verhaeghe**, secrétaire général, Université de la Méditerranée ;

Didier **Viviers**, professeur, doyen de la faculté de philosophie, Université libre de Bruxelles.

Hervé **Baussart**, délégué scientifique et Margot **Arrault**, chargée de projet représentaient l'AERES.

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

Delphine **Lecointre** a assuré la PAO.