



**HAL**  
open science

## Fondation maison des sciences de l'Homme - FMSH Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

Rapport d'évaluation d'un établissement. Fondation maison des sciences de l'Homme - FMSH. 2018.  
hceres-02026401

**HAL Id: hceres-02026401**

**<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026401>**

Submitted on 20 Feb 2019

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

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

# RAPPORT D'ÉVALUATION DE LA FONDATION MAISON DES SCIENCES DE L'HOMME (FMSH)

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

Rapport publié le 28/11/2018

Pour le Hcéres<sup>1</sup> :

Michel Cosnard, Président

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

John Keiger, Président du comité

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

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

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

## SOMMAIRE

Présentation de l'établissement .....	5
Caractérisation du territoire .....	5
Structuration de la coordination territoriale université Sorbonne Paris cité (USPC) .....	5
Principales caractéristiques de l'établissement.....	6
I. Le positionnement et la stratégie de développement de l'établissement .....	8
Un positionnement institutionnel encore entravé .....	8
Une stratégie de développement et de partenariats à clarifier.....	9
II. La gouvernance et le pilotage de l'établissement.....	11
Une organisation interne de l'établissement en cours de stabilisation .....	11
Une gouvernance au service de l'élaboration et de la conduite du projet stratégique qui reste à décliner en plans d'actions .....	13
Un pilotage à consolider et un modèle économique à construire .....	14
Les grandes fonctions du pilotage : de récents progrès à encourager et développer.....	17
III. La recherche et la documentation.....	21
Une politique de recherche affirmée qui s'appuie sur une structuration pertinente et efficace.....	21
Une documentation riche et structurée, dont l'organisation sera à préciser dans le cadre des futurs projets	23
IV. La valorisation et la culture scientifique.....	25
La valorisation des résultats de la recherche : des actions à développer et un périmètre à élargir .....	25
Une diffusion en cours de refonte .....	26
V. Les relations européennes et internationales .....	27
Une politique de relations européennes et internationales efficace.....	27
Conclusion .....	29
Les points forts .....	30
Les points faibles.....	30
Les recommandations.....	30
Liste des sigles.....	31
Observations du président.....	34
Organisation de l'évaluation .....	38

# PRESENTATION DE L'ETABLISSEMENT

## CARACTERISATION DU TERRITOIRE

La région Île-de-France est composée de trois académies (Créteil, Paris et Versailles) représentant au total 12 millions d'habitants<sup>1</sup> dont un peu plus de 2 millions au niveau de la ville de Paris.

La région Île-de-France compte 32 universités ou grands établissements. Pour l'année 2015-2016, 663 066 étudiants<sup>2</sup> étaient inscrits dans un établissement d'enseignement supérieur francilien dont 365 146 à l'université. La moitié des étudiants franciliens sont inscrits dans un établissement situé à Paris. En 2013, la région dénombrait 55 876 personnels de l'enseignement supérieur et de la recherche<sup>3</sup>. L'Île-de-France est la première région européenne en matière de dépenses en recherche et développement<sup>3</sup>. La région est au premier rang des régions européennes en matière de production scientifique (4 % de la production européenne) et de demandes de brevets européens (5 % des demandes). En 2015, la région comptait 98 écoles doctorales (ED).

En Île-de-France, il existe huit coordinations territoriales, au sens de la loi sur l'enseignement supérieur et la recherche du 22 juillet 2013. Au 1<sup>er</sup> janvier 2018, l'enseignement supérieur parisien est structuré en trois communautés d'universités et établissements (Comue) et une association<sup>4</sup>.

## STRUCTURATION DE LA COORDINATION TERRITORIALE UNIVERSITE SORBONNE PARIS CITE (USPC)

Le Pôle de recherche et d'enseignement supérieur (Pres) « Sorbonne Paris Cité », mis en place en 2010, a préfiguré la création, en 2014, de la communauté d'universités et établissements (Comue) Université Sorbonne Paris Cité (USPC) à laquelle la FMSH se rattache en tant que membre. Telle qu'elle est définie dans les statuts en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2018, la Comue USPC comporte 14 membres, dont 8 établissements d'enseignement supérieur et de recherche (les universités Paris 3, Paris 5, Paris 7 et Paris 13, l'École des hautes études en santé publique – EHESP, l'Institut national des langues et civilisations orientales – Inalco, l'Institut d'études politiques de Paris – Sciences Po Paris, l'Institut de physique du globe de Paris – IPGP), cinq organismes de recherche (le CNRS, l'Inserm, l'Inria, l'Ined, l'IRD) et une fondation (Fondation Maison des sciences de l'homme).

La Comue, *via* ses établissements membres et associés, accueillait 121 456 étudiants en 2015-2016, dont environ 26 % (31 742) sont inscrits dans des diplômes relevant du domaine de la Santé. Par ailleurs, hors Santé, 22,5 % (27 347) des étudiants sont inscrits en master, tandis que 4,7 % (5 747) sont inscrits en doctorat. USPC s'est vue attribuer 76 emplois, soit une masse salariale de près de 4,5 M€ par an en régime permanent. Aucun de ces emplois n'est directement affecté à la Comue, qui s'appuie sur une équipe d'une quinzaine de personnels contractuels ou détachés et mis à disposition par les établissements membres.

Un projet d'initiative d'excellence (Idex) « Sorbonne Paris Cité » a été sélectionné en février 2012 par le jury international, assorti d'une dotation non consommable de 800 M€ attribuée à USPC. Cette première vague du programme Investissements d'avenir (PIA1) a par ailleurs abouti à la labellisation de neuf laboratoires d'excellence (LabEx) et de deux Initiatives d'excellence en formations innovantes (Idefi), dont la coordination générale a été confiée à USPC.

En avril 2016, au terme de la période probatoire de quatre ans et suite à l'évaluation par le jury international, l'Idex a été arrêtée. La Comue a ensuite pu déposer un nouveau projet « Université Paris 2019 » qui a été labellisé Initiative d'excellence par le gouvernement, sur la base de l'évaluation positive du jury international

---

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

<sup>2</sup> Diagnostic de stratégie territoriale de l'enseignement supérieur et de la recherche (Strater), 2016 (chiffres les plus récents au moment de l'écriture du rapport).

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

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

des Idex en mars 2018, pour une période probatoire de 4 ans. Le projet prévoit la fusion des universités Paris 5 et Paris 7 et l'intégration de l'IPGP, afin de créer une nouvelle université de forte renommée internationale.

## PRINCIPALES CARACTERISTIQUES DE L'ETABLISSEMENT

Créée en 1963, la fondation Maison des sciences de l'homme (FMSH) est une fondation reconnue d'utilité publique (Frup), personne morale de droit privé, qui a pour mission, selon le décret statutaire du 4 janvier 1963 modifié, « la promotion de l'étude des sociétés humaines considérées avant tout dans leurs réalités actuelles et à partir d'elles »<sup>5</sup>. Créée par Fernand Braudel (dans le même contexte historique que l'École des hautes études en sciences sociales - EHESS) avec l'objectif de devenir un établissement singulier, en dehors du système universitaire existant, résolument orienté à l'international et axé sur l'excellence et le haut niveau en sciences humaines et sociales (SHS), elle ne constitue pas un établissement d'enseignement supérieur, ne compte pas d'équipe de recherche qui lui soit attachée en propre et n'inscrit aucun étudiant. Néanmoins, elle est totalement intégrée à l'ESR parisien, comme en témoigne sa qualité de membre de la Comue USPC à laquelle elle a souhaité participer. Elle est organisée en 4 pôles : pôle recherche et prospective (dans lequel est inclus le Collège d'études mondiales), pôle international, pôle diffusion des savoirs et pôle services et infrastructures numériques.

La FMSH est ainsi un établissement atypique dans le paysage de l'ESR français. Malgré son statut de fondation de droit privé, 35 % de son personnel conserve encore le statut de fonctionnaire et sa dotation globale de fonctionnement (DGF), dont l'intégralité provient de l'État, représente plus de la moitié du budget de l'établissement. La FMSH n'héberge pas de laboratoire ou d'équipe institutionnalisées en matière de recherche mais propose des services et outils pour accompagner les activités de recherche : elle agrège autour d'elle des chercheurs, des équipes autour de projets qu'elle incube. Depuis 2017, l'organisation de la recherche est articulée autour du Collège d'études mondiales (CEM - créé en 2011) et des programmes et plates-formes scientifiques. Le CEM est organisé autour de 18 chaires de recherche, auxquelles s'ajoutent 3 labellisées Unesco et 9 projets de recherche<sup>6</sup>. Le soutien financier apporté à l'activité des chaires est au maximum de 15 000 euros par an et par chaire<sup>7</sup>.

La FMSH se donne pour objectif de « faciliter les synergies » (RAE) en SHS : elle met donc en relation des institutions, des équipes ou des chercheurs au service d'activités de recherche et de projets innovants dans ce domaine scientifique. Au niveau national, elle porte - y compris juridiquement - le Réseau national des Maisons des sciences de l'homme (RNMSH) qui labellise et oriente les activités des Maisons des sciences de l'Homme (MSH), réparties sur l'ensemble du territoire. Groupement d'intérêt scientifique (GIS), le RNMSH fonde les activités des MSH sur la base de cinq principes<sup>8</sup> et quatre missions : (i) déploiement-relais des dispositifs de TGIR<sup>9</sup> en SHS, de valorisation et d'information scientifique et technique (ii) mutualisation de services d'appui à la recherche (iii) incubation de projets interdisciplinaires (iv) fédération d'unités d'un site autour d'un projet ou structuration d'une communauté scientifique SHS d'un site<sup>10</sup>. Parmi les MSH seule la FMSH dispose de la personnalité morale. Les MSH ont majoritairement un statut d'unités de service et de recherche (USR)<sup>11</sup> qui associent universités, établissements d'enseignement supérieur et CNRS. Le réseau compte actuellement 23 MSH sur le territoire national.

---

<sup>5</sup> « Une fondation se définit comme la mise à disposition de manière irrévocable de moyens (la dotation) par le fondateur pour la réalisation d'une œuvre. La reconnaissance d'utilité publique par le gouvernement permet de donner à la fondation la personnalité morale -de droit privé-et sanctionne ainsi la nature d'intérêt général de l'œuvre. Ce régime obéit à plusieurs principes : indépendance vis-à-vis des fondateurs, équilibre entre les collèges constituant l'instance délibérative et collégialité de la gouvernance : le respect de ces trois premiers principes conditionne la reconnaissance d'intérêt général. Un quatrième principe porte sur l'indépendance de la fondation vis-à-vis de l'Etat, un cinquième sur le désintéressement de ses administrateurs. Le respect de ces principes permet à une Frup, pour réaliser des missions reconnues d'intérêt général, de faire appel à la générosité du public ». (RAE, p. 2.)

<sup>6</sup> Chiffres 2016 - Rapport d'activité FMSH 2016.

<sup>7</sup> RAE, p. 36.

<sup>8</sup> Interdisciplinarité, dynamique interinstitutionnelle, international, implantation régionale et identité scientifique.

<sup>9</sup> Très grandes infrastructures de recherche.

<sup>10</sup> Site internet du RNMSH.

<sup>11</sup> À l'exception de la MSH de Bordeaux (association), de l'ISH de Lyon (formation de recherche en évolution), et de la MSH de Montpellier (fédération de recherche).

En 2016, les activités de la FMSH sont réparties sur plusieurs sites, totalisant 7 400 m<sup>2</sup>. Le bilan financier 2016 de la FMSH s'élevait à 32,4 M€. Pour cette même année, la FMSH dispose de 244 personnes physiques dont 185 sous plafond d'emploi (129,19 ETPT<sup>12</sup>) et 59 hors plafond d'emploi (19,29 ETPT)<sup>13</sup>.

Précédemment membre d'HéSam, la FMSH a choisi de rejoindre la Comue USPC en 2015. Le décret modificatif du 21 mars 2017 intègre officiellement la FMSH à USPC.

La FMSH est, en outre, membre fondateur du campus Condorcet<sup>14</sup> depuis la délibération du conseil d'administration (CA) de la fondation de coopération scientifique campus Condorcet du 26 mai 2010 (RAE, p. 6), aux côtés du CNRS<sup>15</sup>, de l'ENC<sup>16</sup>, de l'EPHE<sup>17</sup>, de l'Ined<sup>18</sup> et des universités Paris 1, Paris 3, Paris 8, Paris 13 et Paris 10. Le projet de Condorcet consiste à créer au nord de Paris un grand campus universitaire de sciences humaines et sociales ; il n'implique aucune fusion des établissements membres. Il a pour objectif de doter les sciences humaines et sociales (SHS) d'une nouvelle structure, visible à l'échelle nationale et internationale, donc fortement compatible avec la FMSH. La FMSH entend contribuer à la construction et au fonctionnement du campus essentiellement par son implication dans le Grand équipement documentaire (Ged). Ainsi, dans le cadre de cette bibliothèque inter établissements, la fondation mettra à disposition la totalité de son fonds (500 000 ouvrages) sur la base d'une convention avec l'établissement public<sup>19</sup>.

À la lecture du précédent rapport émanant de l'Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (Aeres), avec l'appui du rapport d'auto-évaluation (RAE) de l'établissement, et en lien avec ses attentes à l'égard de l'évaluation, le comité d'experts a choisi de porter une attention particulière aux axes suivants :

- les statuts, la gouvernance et le pilotage ;
- le modèle économique ;
- la stratégie immobilière dans le contexte francilien ;
- la stratégie scientifique nationale et internationale.

---

<sup>12</sup> Équivalent temps plein annuel travaillé.

<sup>13</sup> Chiffres 2016 - Rapport d'activité FMSH 2016.

<sup>14</sup> « Un campus en sciences humaines et sociales ».

<sup>15</sup> Centre national de la recherche scientifique.

<sup>16</sup> École nationale des chartes.

<sup>17</sup> École pratique des hautes études.

<sup>18</sup> Institut national d'études démographiques.

<sup>19</sup> Annexe 5 du RAE - Texte relatif à l'engagement de la FMSH dans le campus Condorcet (conseil de surveillance de la FMSH du 16 décembre 2015).

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

## UN POSITIONNEMENT INSTITUTIONNEL ENCORE ENTRAVE

L'identité et la mission institutionnelles de la FMSH sont intimement liées à son histoire. Il est donc logique que la FMSH se positionne en université du monde pour les sciences humaines et sociales. À travers des recherches caractérisées par l'interdisciplinarité, l'innovation, l'internationalisation et la valorisation de ses actions, elle se donne comme mission de restaurer la renommée dont jouissaient autrefois les SHS en France et à l'international. N'ayant pas d'équipes de recherche propres, la FMSH se positionne encore plus que par le passé en outil œuvrant pour l'intérêt général des SHS aux niveaux régional, national et international.

À l'intérieur d'USPC, la FMSH cherche à porter la dimension appliquée des SHS, dont une certaine faiblesse a été pointée lors de l'octroi de l'Idex probatoire en 2018. Au sein du Campus Condorcet, il est attendu qu'elle apporte une riche bibliothèque en SHS et des emplois (voir *infra*). Pourtant, avec un tel apport au niveau régional, on s'attendrait à ce que les liens de la FMSH avec la ville de Paris et la région Île-de-France soient établis sur une base administrative et organisationnelle bien plus claire. Or, les contacts avec les collectivités territoriales, pourtant sources de financement direct ou indirect pour la FMSH, ne sont que sporadiques et informels.

L'international est au cœur de l'action de la FMSH : le pôle « recherche et prospective », interne à la FMSH et comprenant le Collège d'études mondiales (CEM), participe de la création de communautés internationales en abritant des équipes de recherche et en établissant des contrats étroits avec des fondations du monde entier pour travailler sur les grandes questions du moment, comme par exemple le programme « violence et sorties de violence ».

Force est de constater que le positionnement de la FMSH en soutien à la communauté académique, mais également sa mission de diffusion des savoirs envers les entités de toutes natures non productrices de savoirs, sont à la fois aidés par son statut de Frup et freinés par lui, dans la mesure où elle doit impérativement garantir que les fonds récoltés ne vont pas à des activités lucratives. Or, le comité considère que la FMSH a toutes les capacités pour devenir un *think tank* indépendant<sup>20</sup> de renommée internationale, une fondation abritante, un prestataire de formation non diplômante pour les pouvoirs publics, les organismes internationaux, les entreprises multinationales privées ainsi que diverses entités telles que ONG, syndicats, mutuelles, sans omettre le tissu associatif. En l'état actuel des choses, et pour des raisons qui seront développées dans les paragraphes suivants, la FMSH se trouve entravée dans cette voie. Sa stratégie affichée est pourtant de développer ses ressources propres afin de s'émanciper financièrement d'une dépendance à plus de 50 % de l'État. Ainsi, la crainte de la lucrativité bride sa liberté, d'autant plus que la FMSH n'a pas encore mis en place de système d'information lui permettant de garantir la traçabilité des fonds et ainsi d'assurer qu'elle n'est pas engagée financièrement dans des activités susceptibles de mettre à mal son statut fiscal avantageux.

Le comité considère qu'il est dommageable que de tels freins juridico-administratifs limitent la capacité de la FMSH à se positionner sur des domaines qui pourraient être les siens. La FMSH a le potentiel pour être un opérateur au service des SHS encore plus performant, notamment auprès des pouvoirs publics, si on lui permet d'« ouvrir ses ailes » et d'utiliser ses atouts avérés d'agilité, de flexibilité et d'innovation. Tant que de telles restrictions subsistent, la FMSH ne pourra pas mettre en œuvre pleinement ses atouts, consistant à développer rapidement des chantiers originaux de réflexion, d'expérimentation et d'incubation. Le comité recommande que la FMSH avance rapidement, en lien avec ses tutelles, dans la recherche d'une voie qui lui offre une plus grande liberté de manœuvre. Le développement des partenariats, tant académiques que socio-économiques, est donc à comprendre dans ce positionnement particulier.

<sup>20</sup> RAE, p. 5.



## UNE STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT ET DE PARTENARIATS A CLARIFIER

Au plan national, la politique de partenariat académique vise clairement à ne pas instituer des liens uniques et durables avec des établissements d'enseignement supérieur et de recherche, de façon à ce que les chercheurs hébergés à la FMSH puissent provenir de tous les établissements sans aucune exclusive. Les partenariats académiques nationaux sont davantage orientés vers des réseaux (CPU<sup>21</sup>, CNRS<sup>22</sup>, Numedif et Canal-U<sup>23</sup>).

La stratégie de développement et de partenariat sur le plan académique est explicite et suit une ligne bien définie dans l'ensemble : la FMSH valorise et mobilise ses forces autour de thèmes particuliers définis et sur une durée limitée (voir *infra* : plates-formes et chaires). On peut cependant noter quelques éléments dans le développement des partenariats académiques qui pourraient être clarifiés, notamment en ce qui concerne les acteurs régionaux et nationaux. Ainsi, par exemple, la place de la FMSH au sein d'USPC n'est pas explicite. De même, le rôle qu'entretient la FMSH dans le réseau national des MSH s'avère limité.

### Le rôle des plates-formes

La nature de la FMSH - une fondation hébergeant, développant des projets et accueillant des chercheurs pour une durée limitée - explique la mise en place d'une stratégie qui comporte une dimension de développement partenarial non nécessairement pérenne. Plusieurs projets spécifiques sont hébergés au sein de plates-formes thématiques, dont la durée est limitée dans le temps. Compte tenu de l'ouverture potentielle à de nouvelles thématiques, et de la durée limitée dans le temps des plates-formes, le développement partenarial présente une grande agilité. Toutefois, tout en constituant une force certaine de la structure, cela pourrait présenter des risques liés à un développement difficile à contrôler dans la mesure où le nombre de partenaires n'est pas limité en soi. Dans ce cadre, on note la présence d'indicateurs<sup>24</sup> qui permettent de contrôler la faisabilité et la qualité des chaires développées. Cependant, ces indicateurs concernent le Collège d'études mondiales. Il serait intéressant d'évaluer si les activités du pôle hors-CEM s'appuient sur des indicateurs. On ne trouve pas d'indicateurs dans le RAE, notamment sur le développement partenarial lié aux plates-formes. Il apparaît d'autant plus regrettable que l'organisation des partenariats académiques s'effectue principalement autour de ces plates-formes scientifiques<sup>25</sup>.

Les partenariats régionaux s'articulent essentiellement autour de la Comue USPC, la FMSH l'ayant rejointe récemment (2017), elle n'a pu prendre sa place que tardivement, et les attentes réciproques ne sont pas forcément explicites<sup>26</sup>. Sur le plan national, les partenariats privilégiés concernent principalement l'Institut des études avancées (IEA) qui, comme la FMSH, a vocation à accueillir des chercheurs étrangers. Le partenariat avec le RNMSH semble limité à l'hébergement et à la participation au conseil d'administration. On peut regretter que la FMSH ne puisse pas faire profiter les MSH de son expertise internationale.

---

<sup>21</sup> Conférence des présidents d'université.

<sup>22</sup> Centre national de la recherche scientifique.

<sup>23</sup> RAE, p. 9.

<sup>24</sup> RAE, p. 37 « Une régulation interne fondée sur des indicateurs externes d'impact ». La régulation des activités a principalement reposé sur une auto-évaluation fondée sur des indicateurs d'impact des chaires. Plusieurs indicateurs ont ainsi été identifiés : (a) intérêt des partenaires scientifiques et institutionnels, (b) public de doctorants, post-doctorants ou de chercheurs réuni lors des activités, (c) obtention de co-financements pour soutenir l'activité de la chaire, (d) flux et qualité des publications, (e) signature de convention de partenariats.

<sup>25</sup> RAE p. 38 à propos des plates-formes : « Elles ont vocation à développer des réseaux de recherche nationaux et internationaux et à contracter des partenariats avec des institutions, des fondations ou des grandes associations françaises ou étrangères ».

<sup>26</sup> Contrat quinquennal : « La FMSH a choisi en 2015 de rejoindre la Comue USPC dont elle partage les orientations et la vision du rôle fondamental de l'enseignement supérieur et de la recherche dans la prospérité et la cohésion d'une société. Elle est consciente, comme les autres membres de cette Comue, de la responsabilité sociale, morale et politique qui en découle. (...) L'intégration dans USPC correspond pleinement à la volonté de la FMSH de contribuer à un nouvel essor des SHS, en valorisant l'interdisciplinarité, l'internationalisation et l'innovation dans leurs efforts pour aborder les grands enjeux scientifiques et sociétaux contemporains. »

En outre, la FMSH a exprimé le désir de développer un partenariat avec le Cnam, jusqu'ici limité à la recherche. L'objectif serait de l'étendre également à la formation, activité que la FMSH souhaite développer. Il n'apparaît cependant pas clairement comment un tel partenariat pourrait se mettre en place, pour quel public ni avec quel type de convention.

La politique partenariale de la FMSH est assez clairement tournée vers l'international, en cohérence avec son positionnement. Ces partenariats permettent l'accueil de chercheurs et leur mise en réseaux. Il s'agit de fondations, d'institutions ou de réseaux de chercheurs. Il existe également des liens privilégiés avec certaines universités (Princeton, par exemple). En termes académiques, la consolidation de trois nouveaux partenariats avec des universités est envisagée<sup>27</sup>. La nature des échanges engagés dans ce partenariat n'est pas explicitée.

La FMSH est en capacité de développer des partenariats très riches et diversifiés, nationalement et internationalement. Compte tenu du rôle de certaines plates-formes dans l'hébergement de chaires et de projets, on peut regretter que les indicateurs de partenariats soient limités à certains champs. En effet, la situation actuelle ne permet pas d'apprécier globalement l'activité partenariale.

On peut distinguer deux types de partenariats : ceux qui relèvent de partenaires financeurs de type fondations et ceux pour lesquels il existe un partenariat de type scientifique. En ce qui concerne les partenariats financiers, la FMSH fait preuve d'une stratégie claire, explicite et efficace. Pour ce qui relève des partenariats socio-économiques, les enjeux scientifiques sont bien identifiés mais la question de la valorisation des données et des résultats de la recherche se pose.

Le développement du réseau des partenaires financiers est assuré par la personne responsable des partenariats, intégrée depuis 2015 à la direction de la communication et du développement. La stratégie déployée par la FMSH est la recherche de financements auprès des grandes fondations internationales<sup>28</sup>. Comme indiqué plus haut, depuis 2013, les levées de fonds ont été très importantes et ont permis de financer plusieurs programmes collaboratifs, qui contribuent à la mise en place de travaux multi-acteurs pendant deux ou trois ans et la rédaction de rapports avec recommandations, en s'inspirant de l'*Intergovernmental panel on climate change* (IPCC). Ainsi, par exemple, le panel international sur le progrès social (IPSP) a produit un rapport sur l'état mondial du progrès social<sup>29</sup>. Le statut de la FMSH est facilitant dans la mesure où la fondation est reconnue comme équivalente à un *US public charity* (cf. annexe 11 du RAE). Ce statut, obtenu en 2016, permet de réduire considérablement les démarches administratives liées aux demandes de subventions émanant de fondations ou d'organismes américains.

La stratégie est claire, explicite, et fait la preuve de son efficacité au regard des montants recueillis (RAE). Ainsi, par exemple, la fondation A. Mellon a financé pour un montant de 600 000 dollars le programme des humanités numériques, la *Carnegie corporation of New York* a financé en 2016, pour un montant de 700 000 dollars, le programme « violence et sortie de la violence », et enfin en 2017 l'Open Society (Soros) a financé ce même programme pour un montant de 150 000 dollars.

Les partenariats de type scientifique de l'établissement, concernent des partenaires publics (CGET<sup>30</sup>) ou privés (Orange). Si des conventions-cadre fixent les liens entre les deux partenaires, on peut noter qu'une politique en matière de valorisation des résultats n'est pas envisagée. Ainsi, par exemple, les conventions avec les partenaires publics tels que le CGET n'évoquent pas la question de la propriété intellectuelle. Les relations avec les partenaires sont basées sur la notion de confiance réciproque. Cette situation pourrait toutefois présenter un risque de voir les chercheurs en SHS dépossédés de leur contribution ou de la visibilité de leur contribution. Ainsi, il serait intéressant, dans la perspective de maintenir lisible la contribution des SHS aux questions sociétales actuelles, de s'assurer systématiquement de la visibilité de la contribution des chercheurs dans les opérations qui pourraient découler des partenariats. En général, la FMSH n'exploite pas au mieux son

---

<sup>27</sup> Pittsburg, Laval et l'*International Institute for Asian Studies*.

<sup>28</sup> Fondations Santander, Caixa, Telefónica, en Italie (fondations Compagnia di San Paolo, Cariplo, Agnelli, ENI), en Allemagne (Volkswagen, Bosch, Gerda Henkel, Thyssen), au Royaume-Uni (Nuffield Foundation, Wellcome Trust, Agha Khan Foundation), en Autriche (Erste), mais aussi en Amérique du Nord, aux Etats-Unis (*Open Society Foundation, Russel Sage, A. Mellon Foundation*) et au Canada (Fondation Trudeau).

<sup>29</sup> RAE, p.42.

<sup>30</sup> Commissariat général à l'égalité des territoires.

portefeuille de connaissances scientifiques. Il serait par exemple bénéfique qu'elle puisse afficher l'impact que ses travaux ont eu sur l'analyse de problèmes sociétaux ainsi que sur les solutions préconisées.

À la lecture du RAE, le comité a pu relever une difficulté à distinguer les différents types de partenariats : les partenariats (scientifiques, institutionnels, financiers) sont présentés de façon non distincte, ce qui ne permet pas toujours de comprendre les enjeux de chacun. De ce fait, le comité recommande de rendre plus explicites les attentes liées, d'une part aux partenariats académiques et, d'autre part, aux partenariats socio-économiques. Enfin, la FMSH gagnerait à développer des accords de propriété intellectuelle et de valorisation des résultats de la recherche tant économiques que sociétaux. Dans ce sens, le comité recommande d'examiner plus systématiquement la question de la propriété intellectuelle dans ses partenariats et de rendre davantage visible l'impact sociétal que peuvent avoir les travaux qu'elle incube.

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

### UNE ORGANISATION INTERNE DE L'ETABLISSEMENT EN COURS DE STABILISATION

L'organisation actuelle de la FMSH résulte de la refonte de ses statuts opérée en mars 2015, après un long et complexe<sup>31</sup> processus, mené en lien avec les tutelles. À maintes reprises (notamment en 2011 par l'Igaenr et en 2013 par l'Aeres), diverses recommandations ont incité la FMSH à mener ce travail de réorganisation. Elles ont été entendues et les statuts adoptés correspondent aux statuts-types élaborés par le Conseil d'État pour les Frup.

Le comité constate un réel effort d'organisation interne.

Le modèle de gouvernance retenu par la FMSH est celui d'un conseil de surveillance et d'un directoire. Cette forme de gouvernance attribue la définition de la stratégie et la direction opérationnelle au directoire (3 membres à l'heure actuelle) ; le conseil de surveillance est amené à se prononcer sur les orientations stratégiques proposées par le président du directoire. Les instances sont donc dans une configuration resserrée. Le conseil de surveillance se réunit au moins trois fois par an et les dossiers sont préparés en amont en concertation étroite avec le président du conseil. Un commissaire du gouvernement, désigné par le ministre de l'intérieur, après avis du ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche, assiste aux séances avec voix consultative<sup>32</sup>.

Cette nouvelle organisation a été choisie pour favoriser la collégialité dans la prise de décisions, en privilégiant l'horizontalité. Les rôles des différentes instances sont bien identifiés. Le choix du président du directoire et de son équipe est opéré par un vote du conseil de surveillance avec un vote individuel pour chaque membre du directoire. L'articulation entre le directoire et le conseil de surveillance semble satisfaisante et fluide. Un comité de direction, composé des membres du directoire, du directeur du CEM et du secrétaire général, pilote l'établissement au quotidien et complète le schéma de gouvernance. Il se réunit une fois par semaine, en présence d'au minimum trois de ses membres. Ses réunions donnent lieu à un relevé de conclusions.

On peut s'interroger sur l'absence de commissions internes spécifiques, émanations du conseil de surveillance et placées sous son égide, comme par exemple une commission des finances ou une commission des rémunérations. Une telle structuration permettrait d'anticiper sur les questions du commissaire aux comptes et de concrétiser le caractère politique et stratégique de la définition du budget.

<sup>31</sup> Annexe 1 p. 8 – PV CA 03 juillet 2014.

<sup>32</sup> Auparavant, la FMSH était dirigée par un administrateur qui était sollicité pour tout arbitrage. L'organisation nouvelle permet plus de collégialité et d'horizontalité dans la prise de décision.

## Une structuration en pôles à stabiliser

À la suite de la refonte de ses statuts en 2015, la FMSH a décidé de mettre en place de nouveaux principes de structuration interne afin d'ajuster son organisation à ses missions, en créant quatre pôles (« recherche et prospective » - comprenant le CEM -, « international », « diffusion des savoirs », « services et infrastructures numériques »)<sup>33</sup>. Cette organisation semble cohérente avec ses missions, telles que définies dans ses nouveaux statuts.

Une direction du développement et de la communication accompagne ce dispositif et l'ensemble s'appuie sur les services support (finances, ressources humaines et immobilier/logistique). L'objectif de cette organisation repose sur une volonté de transversalité et vise à éviter le fonctionnement en silo, dérive clairement identifiée en interne. Chacun de ces pôles est supervisé par des membres du directoire, de façon non hiérarchique. Cependant, on peine à identifier qui sont les superviseurs pour chacun des pôles et aucun document ne l'indique clairement.

Le comité recommande de formaliser officiellement la supervision de chaque pôle afin que chacun, en interne, sache quel est son référent.

Si trois de ces pôles ont trouvé leur rythme de croisière, « l'importance démesurée »<sup>1</sup> du pôle diffusion des savoirs s'est révélée problématique. À la suite de la démission du membre du directoire en charge de la supervision de ce pôle, une nouvelle organisation doit être clarifiée. En effet, même si chacun des directeurs des services soutien intégrés à ce pôle (éditions, bibliothèque, FMSH-diffusion et le service audiovisuel) encadre ses propres équipes, on peine à identifier qui les encadre eux-mêmes hiérarchiquement. Il conviendra de clarifier la position de ces services dans l'organisation administrative de la FMSH. Le comité recommande de faire aboutir la réflexion (en cours) rapidement afin d'assurer une cohérence d'ensemble à l'organisation des services.

## Des services support structurés, une animation administrative renforcée mais des marges de progrès subsistent

La direction de la FMSH a su mettre en place des services support solides. Le secrétaire général de la FMSH réunit chaque semaine les directeurs de ces services (finances, RH, DSI, immobilier, et communication). Il rencontre, en bilatéral et également une fois par semaine, la directrice des ressources humaines, le directeur financier et la directrice de la communication. Les autres directeurs de services sont rencontrés en fonction des besoins.

La direction de la FMSH a instauré, depuis septembre 2017, un comité de pilotage mensuel regroupant tous les directeurs de services avec les membres du comité de direction. Ces réunions font l'objet d'un ordre du jour et d'un compte-rendu. Elles sont extrêmement appréciées par les cadres de la FMSH et constituent une réelle évolution pour la circulation de l'information, qui semblait jusqu'alors faible. Si la circulation de l'information descendante de la direction aux directeurs de services paraît ainsi adaptée, il semble que parfois, pour certains services, l'information ne soit pas ensuite suffisamment relayée auprès des équipes. Le partage de l'information reste une des clefs de l'appropriation d'un projet par les personnels de l'institution. Certains services support nécessiteraient d'être renforcés numériquement, mais le plafond d'emplois ne permet pas de recrutements supplémentaires. La charge de travail et le nombre de projets gérés interrogent clairement sur leur soutenabilité par les équipes.

Enfin, il convient de relever qu'il n'existe aucun organigramme hiérarchique complet de la FMSH. Divers organigrammes existent mais ils constituent une juxtaposition de pôles et services, sans vue d'ensemble de l'organisation. Le comité recommande l'élaboration d'un organigramme principal permettant de rendre lisible l'organisation générale et globale de la FMSH.

<sup>33</sup> Note d'information sur le projet de mise en œuvre de nouveaux principes de structuration de la FMSH CE-DUP du 22 mai 2015.

## UNE GOUVERNANCE AU SERVICE DE L'ELABORATION ET DE LA CONDUITE DU PROJET STRATEGIQUE QUI RESTE A DECLINER EN PLANS D' ACTIONS

Le statut de fondation reconnue d'utilité publique et l'organisation des instances retenue par la FMSH lui permettent une réelle agilité. Elle est capable de lancer de nouveaux chantiers très rapidement et peut faire preuve d'une grande réactivité face à des problématiques sociétales émergentes. Le modèle d'instances resserrées choisi concourt à cela. La structure légère permet de réduire les délais entre prise de décision et mise en œuvre. Cette agilité est primordiale au regard de ses missions d'innovation et d'expérimentation. L'établissement se doit d'être alerte et réactif sur les grands sujets d'actualité relevant de son champ de compétences en SHS. Il s'agit clairement d'une de ses forces. Les processus de décision sont explicites, simples et organisés. Les rôles des instances et acteurs de la gouvernance sont clairement définis. Toutefois, une marge de progression importante demeure en termes de suivi des activités.

La FMSH a connu divers épisodes de tensions internes<sup>34</sup> ces dernières années, tels que : l'obligation pour la FMSH de diminuer son nombre de fonctionnaires, le déménagement au bâtiment « France » et le retour en 2017 au 54 Boulevard Raspail, le départ annoncé d'une part majoritaire d'agents de la bibliothèque vers le Ged du campus Condorcet, les restructurations internes suite à la refonte des statuts, etc. L'institution se dit d'ailleurs marquée par la mutation. Il est indéniable que la FMSH a connu de profonds changements ces dernières années qui ont eu un impact fort en interne. Face à ces changements, des inquiétudes fortes, un mal-être, sont apparus chez les personnels. La direction de la FMSH en a maintenant pris la mesure et en fait un enjeu capital pour son avenir. Elle a notamment mis en œuvre des mesures pour améliorer la problématique de circulation de l'information en interne.

Ces efforts de communication interne (mise en place d'un comité de pilotage, *newsletter*, ...) sont à saluer. Il est à noter qu'à la demande de la délégation unique du personnel (DUP), un psychologue du travail a été mandaté pour recevoir les personnels qui le souhaitent.

Un point de vigilance est à porter sur le devenir des personnels devant à terme rejoindre le campus Condorcet. Le comité considère que l'accompagnement individualisé de ces personnels représente un enjeu majeur. En effet, les incertitudes sur le calendrier mouvant et sur le statut à terme de ces personnels nécessitent une communication transparente. Bien que le souhait de la FMSH soit que ces personnels conservent leur statut, la question reste encore à traiter dans le cadre de la mise en place du Grand équipement documentaire (Ged). Il serait bénéfique que la tutelle se prononce rapidement sur ce point afin de lever les inquiétudes et de permettre aux personnels de se projeter dans ce nouvel environnement. Une mission d'inspection conjointe Igaenr/IGB œuvre depuis le début 2018 sur la question du Ged de Condorcet.

Le comité estime qu'il conviendra d'être vigilant au poids de charge des services afin de ne pas « essouffler » les équipes. Ainsi, il recommande de mettre en place des actions d'accompagnement au changement des personnels. Dans cette perspective, des arbitrages sur les nombreux projets et chantiers à lancer semblent nécessaires.

Si la FMSH s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue de son fonctionnement (nouvelles instances, structuration interne), il n'existe pas de politique de la qualité prenant en charge le suivi de l'ensemble de l'activité. Aucun des services ne possède de feuille de route annuelle, traduction opérationnelle du projet d'établissement. On constate, par exemple, un déficit de plan d'action annuel, voire pluriannuel, au niveau de la communication. Le comité considère qu'il existe un déficit de planification des activités, avec une vision actuelle qui ne dépasse pas trois mois. L'absence de schémas directeurs conforte cette constatation.

Le comité recommande de formaliser chaque année, pour chaque grand domaine, un plan d'action - traduction de la stratégie de la direction - permettant ainsi aux équipes de disposer d'une feuille de route à moyen terme.

<sup>34</sup> RAE, p. 29 : « Des épisodes de tensions sociales liés en partie à la mise en place des instances de droit privé, comme la délégation unique et au changement progressif de modèle apparaissent à partir de 2011 et provoquent notamment la démission des instances statutaires en 2012. ».

Le service communication a été créé en 2013 et il s'est immédiatement attelé à la tâche de l'élaboration de la marque FMSH afin de gagner en lisibilité. En effet, auparavant, diverses sous-marques de services existaient, polluant ainsi toute possibilité d'identité unifiée de la FMSH. Cette marque unique a été élaborée afin d'obtenir une cohérence d'ensemble. Elle fait aujourd'hui l'objet d'une adhésion interne quasi complète. Les différentes sous-marques existantes (essentiellement : Éditions, Bibliothèque, Diffusion, Comptoir des presses) se rangent progressivement sous cette marque ombrelle. C'est un élément essentiel de la stratégie de l'établissement et un vecteur d'identification primordial<sup>35</sup>.

Le service communication, créé en 2013, est aujourd'hui intégré à la direction du développement et de la communication (DDC), dirigée par le secrétaire général. La DDC a été créée en 2016 et l'activité communication est assurée par 4,5 ETP. Deux chargés de communication complémentaires sont affectés directement à des programmes et ne sont donc pas rattachés au service. Le service communication couvre les activités de communication *print* et digital ainsi que l'événementiel. Le budget annuel alloué à ces activités s'élève à 105 k€. Le service est désormais bien identifié en interne et assure l'articulation avec les marques des partenaires (notamment USPC et Condorcet). Le service communication travaille en étroite collaboration avec le service audio-visuel. Une *newsletter* interne a été mise en place depuis septembre 2017. Elle concourt à la circulation de l'information et à une meilleure connaissance des activités des personnels de la FMSH. Un comité éditorial *ad hoc* composé de représentants du service communication et de la DRH recense les informations remontées par un réseau de correspondants dans les services.

La refonte du site web est récente. Elle est quasi achevée et sera complétée par celle du site des Éditions et du Comptoir des presses pour une cohérence d'ensemble. Un effort de traduction a été entrepris pour les informations se trouvant sur le site web de la FMSH. Pour le comité, il paraît primordial qu'un établissement tourné vers l'internationalisation des SHS possède un site complet en version anglaise.

## UN PILOTAGE A CONSOLIDER ET UN MODELE ECONOMIQUE A CONSTRUIRE

L'établissement n'apparaît pas actuellement en mesure de piloter la mise en œuvre pluriannuelle de sa stratégie. En effet, la FMSH ne dispose pas encore d'outils de pilotage, le SI de gestion est balbutiant en finances et n'existe pas encore en RH.

Le comité recommande, outre la mise en place d'un SI de gestion, de formaliser le schéma directeur du numérique et le schéma pluriannuel de stratégie immobilière.

La direction des systèmes d'information a évolué, en 2015, en un pôle services et infrastructures numériques. Elle est supervisée par un membre du directoire en charge du numérique. Elle a fait évoluer ses missions de la gestion de parc et assistance aux utilisateurs en y adjoignant une mission de gestion de projets recherche et développement. Elle a su recréer une étroite collaboration avec les services support (finances et RH) pour mettre en œuvre un SI de gestion.

Le pôle comprend 9 ETP. Les missions sont réparties en trois grandes catégories : infrastructures et réseaux, gestion de parc et assistance (y compris gestion des photocopieurs, téléphonie et soutien au service audio-visuel) et projets (SI de gestion, numérique, Canal-U<sup>36</sup>). Très clairement, cette dernière catégorie est sous dotée en personnels pour faire face aux nombreux projets en cours, et Canal-U a besoin d'un investissement sérieux et substantiel pour mettre à jour le support technique de la plate-forme. Des arbitrages entre ces projets sont nécessaires pour en assurer la soutenabilité par les équipes. À défaut, un éparpillement des forces et une asphyxie des personnels sont à craindre. L'évolution de la DSI en pôle services et infrastructures numériques est une façon nouvelle d'envisager un service support qui peut ainsi participer activement à un

<sup>35</sup> RAE, p. 19 : « Afin de clarifier l'identité et de renforcer le sentiment d'appartenance à l'institution, le choix a été fait d'une marque unique, fondation Maison des sciences de l'homme, fortement associée à son sigle et pictogramme FMSH. Cette marque rend à la Fondation son identité originale, en mettant l'accent sur son statut de Fondation et son caractère institutionnel ».

<sup>36</sup> RAE, p. 61 « Canal-U est le site de référence pour les ressources audio-visuelles en libre accès de l'enseignement supérieur et de la recherche. La plate-forme propose des ressources pédagogiques et scientifiques à l'attention des enseignants, chercheurs et étudiants, en complément des cursus d'enseignement, et, plus largement, à l'attention du grand public, pour une formation tout au long de la vie. »

projet d'établissement. Cette construction est motivante pour les équipes. La FMSH entend que ce pôle soit « en capacité de jouer un rôle de premier plan et transverse pour accompagner le riche foisonnement des projets de la recherche avec et sur le numérique »<sup>37</sup>. À cette fin, il conviendra de renforcer les équipes de ce pôle.

Il n'existe pas à ce jour de schéma directeur du numérique (SDN), le comité recommande donc sa formalisation. En effet, ce pôle a vocation à ne pas se cantonner à du fonctionnel mais à être partie prenante de la stratégie de l'établissement dans le domaine du numérique, tel que défini dans la note relative aux axes stratégiques du prochain contrat. Il a certes été accaparé ces dernières années par la construction d'un SI de gestion, en voie de finalisation. Aucun calendrier concret n'a été fourni au comité pour la formalisation d'un SDN.

Actuellement, trois outils RH coexistent, sans aucune interopérabilité. Il s'agit de Pégase (paie des personnels salariés), Girafe (paie des fonctionnaires) et Virtualia (gestion des congés, formations et des carrières de l'ensemble des personnels). Parallèlement, la DRH utilise plusieurs bases de données Excel pour consolider les données et produire les rapports nécessaires. Un appel d'offres pour un outil unique est en cours. Il est prévu que la paie de janvier 2019, après trois mois de test, puisse être réalisée avec ce nouvel outil. Le comité considère que les outils actuels ne permettent pas un réel pilotage de l'activité. Certes, de nombreux chantiers ont requis l'attention des équipes, mais il est étonnant que l'institution ne se soit pas lancée dans ce chantier plus tôt. Le projet SIRH<sup>38</sup> est porté conjointement par la DRH et la DSI. Il permettra à terme d'apporter des services plus qualitatifs et d'éliminer des tâches chronophages.

Le SI finances commence à exister après des années difficiles. En effet, coexistaient des outils obsolètes et des fichiers Excel pour croiser les données. Le constat d'inefficacité a été fait dès 2013. Suite à un appel d'offres infructueux (pour des raisons financières) pour l'acquisition d'un nouvel outil, la FMSH a choisi de conserver son outil historique « Sage » mais avec une évolution significative de versions (4 versions majeures). Le travail s'est fait en étroite collaboration entre la direction des finances et la DSI. L'outil a dû être déployé en production directement afin de faire face aux contraintes légales. L'outil couvrait jusqu'à présent la base financière-comptable de la FMSH et la base commerciale de FMSH-Diffusion. Ces deux bases sont désormais fusionnées. L'outil est complet, mais semble complexe. Une stabilisation de cette mise en place récente est attendue pour 2018. Des ajustements sont encore nécessaires et assurés par la direction des finances. Cette organisation devrait permettre d'améliorer la gestion de FMSH-Diffusion après un important travail de fiabilisation des données.

La production d'indicateurs est décentralisée dans les services. Ils émanent essentiellement de la direction des finances et de la DRH. Issus d'agrégation de données sous Excel, ils manquent de cohérence d'ensemble. La DRH élabore notamment un rapport annuel unique, présenté en comité de direction à la DUP. Il n'existe pas à l'heure actuelle d'outils d'analyse prospective, notamment en matière de maîtrise de la masse salariale. Le pilotage demeure donc embryonnaire et s'avère encore trop artisanal.

Le comité considère qu'il serait opportun de réfléchir à des mutualisations de certains progiciels (par la voie d'une convention) déjà mis en production dans d'autres établissements d'USPC. Cela permettrait de partager les coûts et au pôle services et infrastructures numériques de se concentrer sur les outils spécifiques comme ceux de gestion de projets et les projets recherche.

Le comité recommande également que, dès la finalisation du SI de gestion, la FMSH s'empare de l'analyse prospective, notamment pour permettre une maîtrise de la masse salariale.

Le comité considère que le modèle économique de la FMSH gagnerait fortement à intégrer la recherche de nouveaux modes de financement afin d'augmenter significativement sa part de ressources propres. En effet, des possibilités de recrutement sur des missions stratégiques (juridique, marchés publics, développement et communication) sont à recommander. Or, actuellement, la masse salariale ne le permet pas. La FMSH a

<sup>37</sup> Note relative aux axes stratégiques.

<sup>38</sup> Système d'information de gestion des ressources humaines.

également de nombreux projets en recherche et sur le numérique pour lesquels il n'existe pas de marge de manœuvre financière à l'heure actuelle. Il serait préférable pour l'établissement d'être en mesure de prévoir les coûts supplémentaires induits par sa politique immobilière, puisqu'elle souhaite par exemple récupérer des espaces boulevard Raspail lors du départ de l'EHESS. De la même manière, l'établissement gagnerait à pouvoir compter avec sa participation financière au campus Condorcet (la FMSH supporterait ainsi 13.4 % des charges du Ged<sup>39</sup>, ce qui équivaut à 16 % maximum de sa DGF hors actions spécifiques et participation financière au fonctionnement des surfaces mutualisées). À l'heure actuelle, le financement par l'État représente entre 50 % et 60 % des recettes de la FMSH. Les ressources tirées des appels à projets (ANR, Horizon 2020) représentent une part non négligeable (environ 25 %) des ressources affectées (qui elles-mêmes représentent environ 25 % des recettes totales)<sup>40</sup>, mais sont par nature aléatoires.

Diverses pistes de réflexion sont abordées dans le RAE pour la diversification des sources de financement : campagne de levée de fonds, possibilité de proposer des actions de formation continue non diplômante, recourir aux dons, améliorer le rendement des placements financiers. Aucune de ces pistes ne fait véritablement l'objet d'une étude chiffrée ou d'un plan d'action formalisé. Les avantages du statut de fondation reconnue d'utilité publique, à savoir la possibilité de faire appel à la générosité publique et au mécénat, sont finalement très peu activés à ce jour. En effet, il a fallu mettre un terme à l'appel à générosité en raison d'un SI finances défaillant ne permettant pas de délivrer de reçus fiscaux et de tracer l'utilisation des sommes récoltées. Une grande opération de levée de fonds est envisagée par la FMSH, mais l'échéance reste inconnue à ce jour.

La transformation de la FMSH en fondation abritante<sup>41</sup> peut, à terme, constituer une source de revenus. Cependant, une attention particulière mérite d'être portée aux frais de gestion induits. Il semble difficile, à l'heure actuelle et avec les outils à disposition en interne, qu'un coût complet puisse être calculé. La FMSH s'interroge, à raison, sur l'impact du dispositif des fondations abritées<sup>42</sup>.

Bien qu'un long travail ait été fait sur le règlement intérieur, ce dernier n'a pas encore abouti en raison d'un point de blocage avec le ministère de l'intérieur concernant les frais de gestion à appliquer aux fondations abritées. Le conseil de surveillance ayant détaché deux de ses membres pour faire aboutir ce dossier, on peut légitimement espérer une issue prochaine. Ces frais de gestion sont un point important dans la construction d'un modèle économique et il faut espérer que le taux retenu couvre l'intégralité des frais.

La FMSH souhaiterait soutenir des activités de formation continue (non diplômante)<sup>43</sup> par la valorisation de ses travaux de recherche. Il est vrai que l'établissement possède de nombreux atouts pour produire une formation de qualité sur ses thématiques de recherche à destination de publics variés, dans un souci notamment d'éclairer la puissance publique dans le cadre de la définition des politiques publiques<sup>44</sup>. Soit la FMSH peut développer ces actions de formation directement, mais cela implique de l'ingénierie de formation possiblement onéreuse à déployer ; soit elle peut le faire dans le cadre mutualisé d'USPC ou de son futur partenariat privilégié avec le Cnam, qui pour l'instant porte sur la thématique " violence et sortie de la violence " uniquement<sup>45</sup>. Il paraît indispensable qu'une discussion s'engage avec la tutelle pour connaître sa position sur ce prolongement naturel de ses activités.

Enfin, des ressources propres complémentaires peuvent être obtenues *via* les ventes d'ouvrages. Le résultat de cette branche d'activité est actuellement négatif. La FMSH a investi ce domaine et FMSH-Diffusion a déjà été placé sous tutelle conjointe de trois directions (finances, DIL et DSI), qui œuvrent à redresser ce secteur. Des résultats au niveau financier ne sont pas attendus avant 2020. La FMSH, en tant qu'organisme d'intérêt

---

<sup>39</sup> PV - Conseil de surveillance du 16 décembre 2015.

<sup>40</sup> Annexe n° 9 p. 61 et 62.

<sup>41</sup> Une fondation abritante reçoit et gère dans un cadre contractuel des biens qui lui sont confiés par des fondateurs, personnes physiques ou morales, pour la réalisation d'une mission d'intérêt général. La fondation abritante est la gestionnaire des biens pour le compte des fondateurs de la fondation abritée ou du fonds individualisé qui consentent une libéralité à la fondation abritante, cette libéralité (don, legs ou donation) étant assortie de charges. (Centre français des fonds et fondations).

<sup>42</sup> Note relative aux axes stratégiques 2017-2018 p. 3.

<sup>43</sup> RAE, p. 5

<sup>44</sup> Note relative aux axes stratégiques envisagés pour le prochain contrat.

<sup>45</sup> Programme « Violence et sortie de la violence ».



général et à gestion désintéressée, doit constamment être vigilante à ne pas perdre son statut fiscal privilégié et à respecter un principe de non-lucrativité. Pourtant, le principe de non-lucrativité bride les possibilités de trouver des fonds pour réduire la dépendance à l'État.

## LES GRANDES FONCTIONS DU PILOTAGE : DE RECENTS PROGRES A ENCOURAGER ET DEVELOPPER

### Les Ressources humaines

La FMSH ne dispose pas de personnels de type enseignant-chercheur ou chercheur à gérer. La gestion concerne donc uniquement les personnels administratifs et techniques. La Direction des ressources humaines (DRH) comprend 8 ETP. L'effectif est constant, mais l'organisation et les profils des personnels ont évolué. On est passé d'un service administratif à un service support. Il faut également compter avec les difficultés et les lourdeurs inhérentes à la coexistence de deux statuts : fonctionnaire et droit privé. L'absence de convention collective crée un surcroît d'activité pour la DRH et les représentants du personnel en obligeant à recourir systématiquement à la négociation collective. On peut s'interroger sur la soutenabilité de la charge. La DRH mène donc de nombreux chantiers, notamment celui du dialogue social<sup>46</sup> qui revêt une importance capitale au sein de la FMSH.

Une vigilance particulière a été apportée par la FMSH sur la maîtrise de sa masse salariale, malgré des outils de pilotage défaillants. Le plafond d'emplois est fixé à 142 ETPT. Fin 2017, l'effectif sous plafond d'emplois s'élève à 129,98 ETPT. Il est stable et, de fait, non saturé. Les équilibres entre fonctionnaires et salariés de droit privé ont notablement évolué, sous injonction du ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation. En dix ans, la part des fonctionnaires est passée de 65 % à 35 %. Cette diminution répond également à la critique émise par la Cour des comptes depuis de très nombreuses années. Désormais, tout départ d'un fonctionnaire donne lieu à recrutement d'un salarié de droit privé. La vie syndicale s'en est d'ailleurs trouvée appauvrie<sup>47</sup>. La direction de la FMSH a fait le choix d'une égalité de traitement entre les deux statuts et applique la grille ITRF pour la rémunération, sauf pour les directeurs qui sont hors grille. Cet équilibre est à saluer. Il permet d'éviter la marginalisation des fonctionnaires.

La masse salariale est maîtrisée, mais il n'existe plus aucune marge de manœuvre. Le besoin de compétences complémentaires spécifiques identifié n'est donc pas finançable. Elle s'élève pour le budget initial 2018 à 8,7 M€ (y compris les ressources affectées pour environ 0,5 M€). La masse salariale (financée par la DGF) hors ressources affectées a cru ces dernières années passant de 7,5 M€ en 2014 à environ 8,2 M€ en 2018<sup>48</sup>. L'inflation de la masse salariale est principalement due à des augmentations structurelles (GVT, augmentation des pensions civiles des fonctionnaires) non financées par la DGF, malgré une mise sous contrôle des effectifs et un travail d'optimisation. Le comité considère qu'il n'existe plus de marge de manœuvre à l'heure actuelle et qu'il s'avère donc impossible d'opérer quelques recrutements stratégiques (juriste, marchés publics, levée de fonds) paraissant nécessaires.

Il ressort effectivement du RAE et des entretiens, la nécessité d'intégrer une ressource juridique et une ressource « marchés publics » aux équipes de la FMSH. À l'heure actuelle, seul le recours à des cabinets extérieurs pour des expertises ponctuelles est réalisé. Outre le coût induit par ces diverses prestations, à la demande de divers services, cette absence d'expertise juridique interne fait peser un risque réel sur des enjeux complexes (marchés publics, droit commercial, respect de la législation française et étrangère selon les partenariats). Les arbitrages opérés en matière de masse salariale n'ont pas permis de tels recrutements à ce jour. Cette faiblesse est, en outre, reconnue en interne. Jusqu'à présent, chaque service s'organise pour pallier cette carence.

---

<sup>46</sup> Cf. *infra* p. 11

<sup>47</sup> Compte-rendu de la rencontre FMSH – Hcéres du 21 décembre 2017 et RAE p. 29 « Juridiquement, il n'y a actuellement pas d'organisation syndicale représentative au sein de la fondation en capacité de désigner un délégué syndical. »

<sup>48</sup> PV conseil de surveillance 12/12/2017 p. 28 et présentation DRH.

Le comité n'a pas été en mesure d'identifier une réelle politique pluriannuelle des emplois. Une fois encore, l'absence de déclinaison de la stratégie de l'établissement en plans d'action opérationnels pour les services ne permet aucune projection. On constate un fort renouvellement des personnels sur la période considérée par l'évaluation (un tiers des personnels sous plafonds État sur les cinq dernières années), suite notamment à de nombreux départs à la retraite. Le recrutement se fait en cohérence avec les objectifs de l'établissement et assure le renouvellement des compétences.

On constate un fort rajeunissement des personnels. Le processus de recrutement s'est professionnalisé avec, fin 2015, la création d'un poste de chargé de recrutement. Une procédure pour le recrutement<sup>49</sup> a d'ailleurs été formalisée. Des fiches de poste, incluant les profils de compétences, sont rédigées et la DRH dialogue avec les chefs de services sur l'opportunité des recrutements.

Les instances représentatives du personnel (IRP), à savoir la Délégation unique de personnel (Dup) et le Comité hygiène, sécurité et des conditions de travail (CHSCT), sont bien impliquées dans la vie de l'institution. Un travail important a été mené pour la mise en place des instances représentatives du personnel, notamment Dup/CHSCT (transfert des activités de la commission d'action sociale) et la mise en conformité demandée par le ministère concernant l'arrêt du fonctionnement de la commission paritaire d'établissement (CPE).

La Dup combine les attributions du comité d'entreprise et des délégués du personnel et se réunit une fois par mois en présence d'un représentant de la DRH. Elle négocie notamment les accords collectifs et a mis en place des commissions dédiées (commission action sociale, commission activités culturelles, commission formation, commission communication). Le calendrier et les thématiques du cycle de négociations sont définis d'un commun accord avec les instances représentatives du personnel (Dup). Elle constitue une réelle courroie de transmission entre les personnels et la direction, auprès de laquelle elle relaie les problèmes. Bien que la direction des ressources humaines participe aux séances de la Dup, il pourrait être opportun qu'un représentant du comité de direction y siège systématiquement. Chaque année, les IRP rendent une vingtaine d'avis. Il est à noter que, depuis 2015, il n'y a plus de représentation syndicale. Les élus des IRP sont donc issus de « listes de candidatures libres et majoritairement de droit privé »<sup>50</sup>.

Depuis la réforme des statuts de 2015, un représentant des personnels, élu, siège au conseil de surveillance avec voix délibérative. Auparavant, les représentants élus du personnel siégeaient au CA sans voix délibérative. Le statut des fonctionnaires ne leur permet pas de bénéficier des accords collectifs. Même si la direction œuvre pour l'égalité de traitement entre les salariés et les fonctionnaires, ce qui est à saluer, il est indéniable que des disparités peuvent voir le jour et créer un sentiment de marginalisation des fonctionnaires.

Les évaluations des personnels (entretiens professionnels, promotions) suivent une procédure définie, aussi bien pour les salariés de droit privé que pour les fonctionnaires. La gestion des carrières des personnels<sup>51</sup> s'opère dans un cadre sans parité, ce qui est sans doute à regretter. La FMSH consacre une part significative de son budget (2,7 % de la masse salariale brute) pour la formation de ses personnels. La DRH opère un recensement individualisé des demandes de formation dans le cadre d'un entretien de formation qui se déroule, généralement, dans la continuité de l'entretien d'évaluation annuel. Des priorités sont ensuite établies et sont présentées aux représentants des personnels qui émettent un avis<sup>52</sup>.

## Les finances

La situation financière de la FMSH a été notablement assainie depuis 2010 (comme salué d'ailleurs dans le rapport Aeres de novembre 2013), époque où le résultat net était déficitaire (1,25 M€)<sup>53</sup>. La situation a été redressée et semble aujourd'hui stabilisée.

---

<sup>49</sup> Annexe p. 76 - Processus de recrutement.

<sup>50</sup> RAE, p. 29.

<sup>51</sup> Annexe n° 22 p. 83.

<sup>52</sup> RAE, p. 27 « 70 % des heures de formation sont consacrées à des formations bureautiques/informatiques ou d'approfondissement de langues étrangères ».

<sup>53</sup> Annexe n° 21 p. 78

Le RAE apporte peu d'éléments chiffrés d'information sur la construction des budgets et d'indicateurs financiers en général. Le modèle économique est cependant interrogé à diverses reprises. La direction des finances comprend 10 ETPT et recouvre les activités financières et comptables, dont dorénavant l'activité administration des ventes de FMSH-Diffusion.

Bien que fondation de droit privé, la part de la ressource publique est supérieure à 50 % (essentiellement la DGF allouée par le Mesri<sup>54</sup>). Le résultat net est dorénavant positif, bien que variable selon les années. Les ressources propres apparaissent cependant insuffisantes au regard des besoins de l'institution. Le budget total annuel est d'environ 16 M€ dont 8,7 M€ de dépenses de personnel (y compris les ressources affectées) et 1,3 M€ environ de charges immobilières (hors maison Suger). La capacité d'autofinancement s'élève à environ 400 k€ et s'avère stable (sauf exercice exceptionnel comme celui de 2017 qui intégrait la reprise des intérêts des crédits désamiantage). Les produits des ventes (éditions, diffusion, hébergement et frais de gestion) représentent aux alentours de 11 % du total des recettes soit approximativement 2,5 M€. Des difficultés et incertitudes demeurent en termes de gestion des écritures de stocks<sup>55</sup>.

Le comité constate que le budget ne donne pas lieu à des programmations pluriannuelles. Les produits issus des placements financiers sont insuffisants. Ils représentent 1 % des produits (92 k€ en 2016 et 72 k€<sup>56</sup> prévus au budget initial 2018), alors que les sommes placées sont conséquentes (entre 15 et 25 M€ selon les années). En la matière, l'établissement a longtemps fait le choix d'une prudence extrême. Il a actuellement entrepris une réflexion sur le niveau de risque qu'il est prêt à assumer. Malheureusement, le chantier s'avère plus long que prévu puisque débuté voici deux ans et la démarche semble encore bien prudente.

Le comité considère que l'établissement se prive là d'une réelle ressource potentielle et recommande une prise de risque raisonnable pour ces placements financiers.

Depuis quatre ans, des progrès significatifs ont été réalisés en matière de procédure d'élaboration budgétaire<sup>57</sup>. Désormais, une lettre de cadrage, publiée en juillet, est rédigée chaque année. Le comité s'étonne toutefois que cette lettre, acte politique par essence, ne soit pas signée par le président du directoire, mais par le secrétaire général ou le directeur financier. Un débat d'orientation budgétaire est désormais organisé entre la direction de la FMSH et les services. Une collecte des besoins des services, dont les besoins en ressources humaines, est organisée par la direction des finances (DF) et la DRH, avec éventuellement des rencontres avec les chefs de service. La DRH réalise le chiffrage des besoins en masse salariale (demandes de recrutements, mesures individuelles, tout changement intervenant sur la paye) et la DF intègre les données financières. Constatant en 2017 que le processus était trop technique, la direction a décidé d'organiser une présentation de la demande de budget par chaque service au comité de direction. Cet effort de dialogue de gestion est à saluer, bien qu'il pâtisse de l'absence d'outils de pilotage. Le budget est ensuite formalisé par un vote du conseil de surveillance.

### Le contrôle interne comptable et financier

La mise en place d'un contrôle interne comptable et financier (CICF), bien qu'abordé dans le RAE, reste à l'état embryonnaire. La cartographie des risques n'est pas formalisée à ce jour. Quelques procédures le sont, comme les missions/frais professionnels, les délégations (le système fonctionne sur trois niveaux), la gestion des nouveaux contrats en ressource affectée.

Le comité encourage l'établissement à se doter rapidement d'outils de pilotage qui permettront ensuite la mise en place d'un réel suivi des activités et du contrôle interne comptable et financier.

Ces dernières années, le pilotage a été rendu difficile, voire impossible, en raison de l'absence d'un système d'information qui devient indispensable dans le cadre, notamment, de la recherche de fonds (levée de fonds, mécénat, dons), afin d'afficher transparence dans sa gestion et maîtrise des risques. La culture interne

<sup>54</sup> Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation.

<sup>55</sup> PV conseil de surveillance 12 décembre 2017.

<sup>56</sup> *Idem*.

<sup>57</sup> Annexe, p. 88 - description du processus de construction budgétaire annuel.

de la maison ne facilitera pas forcément la mise en place d'un CICF<sup>58</sup>. En effet, ce thème semble apparaître comme secondaire par rapport à l'objet social et est vécu comme une contrainte plus que comme une opportunité. Le comité considère qu'il est important pour l'institution d'arriver à trouver un juste équilibre entre souplesse et procédures.

## L'immobilier

Le schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI) date de 2011 et n'a jamais été remis à jour. Il s'avère aujourd'hui totalement obsolète.

Le comité recommande fortement à la FMSH d'élaborer un SPSI très rapidement, intégrant les diverses hypothèses en matière immobilière, malgré le contexte actuel mouvant en la matière. À ce jour, aucun calendrier pour ce chantier ne semble exister. Le total de la charge immobilière à l'heure actuelle s'élève à 1,3 M€ par an (hors maison Suger<sup>1</sup> - voir *infra*).

La direction de l'immobilier et de la logistique (DIL) comprend 12 ETPT dont 6 localisés sur le site de Charenton. Elle assure les missions suivantes : gestion du patrimoine immobilier de la FMSH, pilotage de la logistique de proximité, les achats, le pilotage de la *Supply Chain* de la diffusion à Charenton. Elle a eu à gérer le déménagement au bâtiment « France » (Paris 13<sup>e</sup>) pendant le temps nécessaire à la réhabilitation de ses locaux historiques boulevard Raspail, puis le retour au 54 boulevard Raspail en 2017 (Paris 6<sup>e</sup>).

La FMSH est actuellement implantée sur 3 sites : boulevard Raspail, les entrepôts de Charenton en banlieue sud-est de Paris (acquis en 2010 grâce à un emprunt qui arrivera à son terme en 2019) et la maison Suger dans le 6<sup>e</sup> (bail emphytéotique de l'État jusqu'en 2027). La FMSH a également fait le choix de résilier le bail de la boutique qu'elle louait à Paris puisque les coûts de fonctionnement étaient excessifs au regard des recettes générées. À terme, des personnels de la FMSH intégreront également le campus Condorcet (prévision 2021), sans locaux dédiés à la FMSH cependant. Cette multi localisation suscite des interrogations sur sa soutenabilité financière.

Le coût annuel pour les locaux du boulevard Raspail (la FMSH est hébergée à titre gratuit par l'État) n'est pas encore connu à ce jour puisque la FMSH est revenue dans ces locaux au printemps 2017. Il faudra un exercice complet pour en connaître le montant. Les locaux de Raspail sont partagés avec d'autres institutions, dont l'EHESS qui quittera les lieux dans un futur proche pour le campus Condorcet. La convention d'occupation entre ces différentes entités pour la répartition des coûts de fonctionnement n'était pas signée lors de la visite du comité. La clef de répartition des charges est basée sur le *prorata* des mètres carrés et la FMSH assure la responsabilité des lots techniques. La FMSH a connu une perte significative de surfaces (une perte de 34 % sur les seuls bureaux). Elle estime que « ces diminutions entravent gravement la capacité de la FMSH à exercer ses activités »<sup>59</sup>. Elle souhaite à terme, lorsque l'EHESS déménagera à Condorcet (1<sup>ère</sup> phase du projet), pouvoir récupérer des surfaces. Cependant, aucune étude financière sur les coûts induits n'a été réalisée à ce jour. Elle estime son besoin de 1 000 à 2 000 m<sup>2</sup> afin d'accueillir ses activités de recherche et éventuellement des fondations abritées. L'attachement de l'institution à ces locaux historiques est extrêmement forte. Le comité recommande à l'établissement d'élaborer en premier lieu une prévision budgétaire pluriannuelle des coûts induits.

La FMSH s'interroge également sur le devenir des locaux de Charenton suite aux départs des collections vers le Ged du campus Condorcet. Le retard pris par le projet (la livraison du Ged initialement prévue pour 2016 est reportée à 2020) a bouleversé les projets de la FMSH. Cette dernière s'interroge sur l'opportunité de conserver les locaux de Charenton à terme.

Un autre élément du parc immobilier de la FMSH est la maison Suger. Ce lieu d'hébergement est destiné aux chercheurs et professeurs étrangers de haut niveau, et leur propose non seulement un espace de travail et de réunions mais aussi de vie en commun, dans des « logements-bureaux » qui leur assurent autonomie et contacts inter chercheurs hors les murs de la FMSH. Cette maison, « outil central de mobilité » (RAE) n'est utilisée qu'à environ 30 % par la FMSH car elle est pensée pour l'ensemble francilien. Se déroulent à Suger

---

<sup>58</sup> Cf. RAE p. 30 : « La culture de la FMSH est méfiante vis-à-vis d'une logique de contrôle perçue comme bureaucratique et excluant la confiance ».

<sup>59</sup> RAE, p. 32 : « C'est *in fine* le cœur de son modèle qui est affecté ».

réunions, conférences, tables-rondes, ateliers ou colloques (118 en 2017) qui sont autant de « sas » efficaces d'insertion dans la communauté scientifique française pour les chercheurs étrangers (RAE).

L'administration de la maison Suger rend compte aux conseils de la FMSH, celle-ci dispose en outre d'un conseil international (annexe 44 du RAE). L'existence d'un annuaire de tous les résidents depuis 1990 pourrait permettre la mise en place de l'équivalent d'un réseau d'Alumni.

Il est très étonnant que la maison Suger ne soit pas gérée par la DIL - qui n'exerce qu'une supervision et une assistance technique - et que le budget soit autonomisé. Plusieurs hypothèses existent à ce jour concernant le devenir de la maison Suger : renouvellement du bail emphytéotique, dévolution des locaux à la FMSH ou perte du bail. La FMSH entend conserver ce lieu emblématique dédié à l'accueil de chercheurs étrangers.

Il conviendra d'étudier les possibilités de mutualisation dans le cadre d'USPC et d'être vigilant à ne pas se positionner comme un concurrent de la Maison des chercheurs du campus Condorcet. Les recettes de la maison Suger demeurent faibles (environ 400 k€ par an) pour le moment. Le comité s'étonne que les coûts de fonctionnement de la Maison Suger soient intégrés dans le budget du pôle international, alors que toutes les autres charges immobilières générales sont regroupées dans la rubrique « charges bâtementaires générales »<sup>1</sup>. Le comité recommande de regrouper dans le budget l'ensemble des charges immobilières. La FMSH ne voit aucune complexité à cette multi localisation. Cependant, aucune étude de coût n'a été effectuée pour étudier la soutenabilité financière de cette charge immobilière. De nombreux projets ont été évoqués dans le RAE et les entretiens, mais sans aucun cadrage d'ensemble visible, ce qui conduit à évoquer un potentiel manque de stratégie en la matière.

### III. LA RECHERCHE ET LA DOCUMENTATION

#### UNE POLITIQUE DE RECHERCHE AFFIRMÉE QUI S'APPUIE SUR UNE STRUCTURATION PERTINENTE ET EFFICACE

La FMSH, pour qui la recherche est au cœur de l'institution (RAE, p. 34), sans laboratoires mais avec un réseau agrégé autour d'elle et des projets encadrés de chercheurs de haut niveau et internationaux, est un acteur singulier dans le paysage universitaire français. Une liberté scientifique l'autorise à être à la fois pertinente sur l'interdisciplinarité et le choix des thèmes d'études et en adéquation avec les grands problèmes sociétaux actuels, en particulier avec les questionnements autour des SHS. De nouvelles orientations scientifiques ont été mises en œuvre, dans le cadre d'une réorganisation repensée autour des trois « i » : *interdisciplinarité, internationalisation et innovation*, générateurs de ce que la FMSH nomme « Le penser global », une mondialisation appliquée à la recherche : « penser les questions humaines et sociétales contemporaines en dépassant les cadres de réflexion occidental-centrés ainsi que les cloisonnements proprement disciplinaires ou liés à des aires géographiques ». <sup>60</sup>

La période 2013-2017 a vu une nouvelle structuration de la direction scientifique en deux pôles distincts : le pôle « recherche et prospective » d'une part le pôle « international » de l'autre. Un CEM (collège d'études mondiales) créé en 2011 a trouvé sa place dans le pôle « recherche et prospective ». Doté d'une forte autonomie, et jouant un rôle très important dans la stratégie internationale de la FMSH, le CEM a à sa tête une nouvelle directrice depuis début 2018. La FMSH dispose depuis 2017 d'un conseil scientifique international de douze membres qui évalue les activités du pôle « recherche et prospective », propose des améliorations du fonctionnement et veille à l'articulation avec les grandes orientations scientifiques. À cela, il faut ajouter l'IEA<sup>61</sup> de Paris, auquel participe la FMSH, des plates-formes et programmes thématiques (soutenus par des grandes fondations comme Carnegie, des ministères tels que celui des affaires étrangères et de l'intérieur), ainsi que des programmes internationaux de mobilité, l'hébergement de projets financés ou labellisés (Unesco, ANR, H 2020/ERC) en incubation et enfin, les réponses aux appels à projets<sup>62</sup>. La refonte des statuts en 2015, la réflexion sur l'ensemble de la FMSH et la nouvelle structuration de la fondation confirment cette dynamique.

<sup>60</sup> RAE, p.34

<sup>61</sup> Institut d'études avancées.

<sup>62</sup> Liste des projets, RAE, annexe 38.

Le comité recommande de formaliser davantage le fonctionnement du conseil scientifique, qui donne les grandes orientations, l'évaluation et surtout, de mettre en œuvre une communication cohérente entre les différentes composantes de la recherche.

La FMSH est ainsi une sorte de laboratoire « hors sol », sans chercheurs titulaires, ce qui lui donne une réelle agilité en lui permettant de constituer un lieu utile d'intermédiation entre les savoirs « savants » et les différents acteurs (étatiques, ONG, presse, milieu artistique, organisations internationales, etc.). Si cette flexibilité favorise les échanges internationaux, les modalités souples d'accueil font aussi que des chercheurs de haut niveau construisent leurs agendas autour d'actions là aussi très « souples » (semaines de résidence par an, animation de séminaire ou de conférence régulière, accompagnement par un post-doctorant, invitation de court terme de chercheurs associés, etc.). Enfin, les possibilités de logement à Paris (maison Suger) sont tout à la fois un « plus » technique et scientifique, favorisant les échanges au-delà des murs de la FMSH.

### **Le pôle « recherche et prospective » : une organisation pour une meilleure coordination**

Depuis sa mise en place et avec l'aide du CS (première réunion le 17 juin 2017), il existe une volonté d'ouvrir de nouveaux champs de recherches et de nouvelles aires géographiques vers l'Afrique, l'Asie et le Brésil. L'accueil de chercheurs de pays participant aux interrogations sur les SHS (Brésil, Mexique ; Afrique du Sud, Egypte, Éthiopie, Maroc ; Indonésie, Pakistan, Turquie, etc.) est renforcé. Deux ans après sa mise en place, il apparaît que l'amélioration espérée nécessite encore un effort. Le CEM, marqueur central de la nouvelle dynamique scientifique de la FMSH, imaginé et installé avant la nouvelle structuration, d'une part, et les programmes et plates-formes scientifiques d'autre part, mis en œuvre plus tardivement, devraient harmoniser davantage leurs activités et leurs modes de fonctionnement sans pour autant que la spécificité de chacun soit diluée.

L'activité de recherche de fonds est de très bonne qualité à la FMSH<sup>63</sup>. Celle-ci s'exerce actuellement au sein de la direction du développement et de la communication et au sein du pôle recherche et développement, après avoir été rattachée au pôle international.

### **Le pôle international**

Le pôle est géré par des personnels, le plus souvent d'origine étrangère, choisis pour leurs compétences et leurs réseaux à l'international, ce qui facilite les prises de contacts « prospectifs » et l'échange de réseaux. Ces derniers apportent en plus un regard neuf sur l'institution et son fonctionnement. Si la politique des RH paraît être pertinente en ce domaine pour le pôle, il semble à l'issue des entretiens, que la coordination entre ces personnels pourrait être amplifiée.

Les activités, les thèmes doivent sans doute être plus partagés entre le CEM, les plates-formes, les programmes et l'ouverture vers d'autres champs scientifiques ou géographiques. Les deux pôles ont donc un potentiel à partager.

### **Le Collège d'études mondiales : une fabrique efficace pour de nouvelles SHS ouvertes à la société et au monde**

L'objectif scientifique du CEM, installé en 2011, est ambitieux : analyser les transformations du monde contemporain à la lumière d'outils intellectuels rénovés, reformuler les enjeux des principaux chantiers, et renouveler ainsi les SHS. Le CEM propose une organisation originale qui conjugue deux exigences de la vie scientifique de haut niveau en SHS : assurer la mobilité internationale des chercheurs et leur garantir une certaine stabilité. Le CEM est le « bras armé » de la FMSH pour permettre l'internationalisation des SHS, le rajeunissement des chercheurs et participer à la revitalisation des SHS françaises. Les chaires (dont certaines sont fermées ou au contraire ouvertes pour être réactif face aux nouvelles thématiques internationales émergentes), financées grâce aux apports des levées de fonds entre autres, présentent quatre points forts : une durée de quatre années (souvent trois en université), détenue par un chercheur internationalement

<sup>63</sup> Pour l'ensemble des fonds, voir documents financiers comptables et RAE p. 37, note 61 pour la période achevée 2012-2014.

reconnu, des thématiques innovantes peu ou pas développées ailleurs, un potentiel de développement pluridisciplinaire, international et partenarial. Aujourd'hui, le collège dit organiser chaque année environ 200 événements scientifiques, des initiatives (dispositif plus léger pour favoriser l'incubation d'un projet sur deux ou trois années) et des séminaires hébergés (à l'initiative de chercheurs extérieurs en lien avec les priorités du collège). Ce dynamisme tient plus à l'ambition scientifique du CEM qu'à des financements.

Le CEM est hautement complémentaire du dispositif IEA, plus léger (un semestre ou une année académique, et réponse à appels blancs) par le choix des thèmes de recherche, leur actualisation et un rôle d'incubation. Aussi, une série de mesures a été mise en place pour formaliser l'attribution de financement et ne plus agir au cas par cas. De la même manière, l'appel et la sélection des candidats font maintenant l'objet d'une procédure, (voir annexe RAE). Néanmoins, il semblerait opportun que les liens entre les deux pôles et le CEM soient renforcés afin que la FMSH pense de manière cohérente. Les outils scientifiques sont là, des chercheurs de renommée internationale sont attirés par la FMSH, les conditions administratives et réglementaires sont souples et enfin les fonds levés par des personnels dédiés sont très importants. De plus, le CEM initie de nouvelles réorientations stratégiques à deux niveaux : évaluation et lancement d'appels autour de thématiques cohérentes. La nouvelle direction du CEM souhaite faire évoluer les aires, renforcer la parité des titulaires de chaires (féminiser les titulaires de chaire), rajeunir les titulaires et recruter des chercheurs plus émergents sur des thématiques d'actualité. Il convient aussi d'éviter le cas par cas. Une auto-évaluation par indicateurs d'impact des chaires (intérêt des partenaires, doctorants, post-doc, chercheurs, résultats des recherches de co-financement et nouveaux partenariats, qualité des publications) a été mise en place, ce qui a permis d'en fermer certaines.

### **Stratégie de co-financement pour la levée de fonds et mise en adéquation des projets et des demandes de fondations**

La fondation dispose en interne d'une double expérience pour accompagner le montage de projets avec une définition des possibilités de financement.

Une première compétence réside dans l'expertise du personnel en matière de préparation des dossiers de candidatures pour des financements français (ANR, ANR-International, RNMSH, CNRS, ministères) ou européens (bourses individuelles du Conseil européen de la recherche<sup>64</sup>, défi sociétal « Sociétés inclusives, innovantes et réflexives » d'Horizon 2020, programme Erasmus +). En cas d'analyse positive des projets, un accompagnement scientifique et administratif est mis en œuvre jusqu'au dépôt de dossier (10 dossiers analysés par an, cinq à six déposés avec le soutien de la fondation). En 2017, un accompagnement pour jeunes chercheurs de la Comue USPC pour les aider à candidater aux bourses *Starting* et *Consolidator* de l'ERC a été proposé. Une seconde compétence (direction de la communication et du développement) concerne la recherche de partenaires financeurs. Ce travail de recherche de financement auprès de fondations, entreprises ou organisations multilatérales est une réussite difficile et rare à mener en SHS.

En conclusion, le comité considère que la FMSH est une vraie marque « recherche » internationalement connue, qui bénéficie d'un solide réseau mondial de chercheurs, ce qui lui confère la possibilité de promouvoir de jeunes chercheurs avec souplesse et efficacité. Ainsi, elle peut contribuer à l'avenir des SHS. En dépit d'un manque d'interaction, les deux pôles et le CEM sont performants et peuvent aller plus loin dans le partage d'informations. La recherche de fonds *via* le mécénat, si difficile à mettre en œuvre en SHS, représente une réelle valeur ajoutée de la FMSH en termes de « bonnes pratiques » pour la Comue, les universités et le campus Condorcet, voire pour la communauté universitaire en général.

### **UNE DOCUMENTATION RICHE ET STRUCTURÉE, DONT L'ORGANISATION SERA À PRÉCISER DANS LE CADRE DES FUTURS PROJETS**

La FMSH dispose d'une bibliothèque forte aujourd'hui de 194 000 monographies et de 421 titres de périodiques courants (sur 9 000 titres et 5 000 ouvrages de référence) ; de 2 629 titres de périodiques électroniques en abonnements payants et de 3 800 *ebooks* (1 041 titres en libre accès, 2 643 titres accessibles par licences Istex et 519 titres de références). L'enrichissement de ses collections est régulier, soit par

<sup>64</sup> ERC (*European research council*).

acquisition à titre onéreux, soit par don. Elle dispose en outre de 21 fonds d'archives de chercheurs, qui complètent ses collections documentaires<sup>65</sup>.

La bibliothèque de la FMSH est dotée d'un budget annuel d'acquisition conséquent – 343 000 euros en 2016 – qu'elle consacre pour deux-tiers à des acquisitions de ressources électroniques. Sa politique d'acquisition s'appuie sur une charte documentaire formalisée qui décrit les missions de la bibliothèque, les publics desservis, l'état des fonds et la politique menée – orientations et méthodologie – tant en matière d'acquisitions que de désherbage ou de désabonnements<sup>66</sup>. La bibliothèque dispose par ailleurs d'un portail documentaire récent, fondé sur un outil de découverte. Aujourd'hui, l'équipe de la bibliothèque est répartie entre le site « Raspail » et le site « Charenton » - qui abrite aussi les collections.

### **Une articulation à conforter entre la « bibliothèque laboratoire » à Raspail et le Grand équipement documentaire (Ged) à Condorcet**

Dans la perspective de l'émergence du projet Condorcet, et en conséquence, l'engagement de la FMSH sur le plan de la fonction documentaire porte sur deux projets : le Ged du campus Condorcet et la bibliothèque-laboratoire du site « Raspail ». Le projet de bibliothèque-laboratoire vise à « offrir aux chercheurs des services élargis reposant sur une organisation étroitement liée à la recherche et aux mutations numériques »<sup>67</sup>. Reposant sur trois grands principes – besoin de lieux hybrides, importance du *co-design*, nécessité d'une réflexion scientifique élargie – la bibliothèque laboratoire entend proposer des services individuels, collectifs, de formation et de diffusion des savoirs articulés avec d'autres services de la FMSH (FMSH-Diffusion), ou hébergés par cette dernière (Humanum, Progedo, Clamor). La bibliothèque-laboratoire se veut articulée avec les services à venir dans le cadre de Condorcet, en particulier ceux du Ged. Ce projet a suscité des tensions et des interrogations au sein des équipes de la bibliothèque, conduisant, après le départ de la porteuse du projet, à sa reprise opérationnelle par la directrice de la bibliothèque - en articulation avec la DRH, le pôle numérique, la communication, le service audio-visuel - sans remise en cause néanmoins des orientations politiques retenues.

Par ailleurs, dans un contexte chronologique aujourd'hui peu stabilisé pour le campus Condorcet, la FMSH a souhaité définir tôt sa participation au Ged. Membre fondateur de l'établissement public campus Condorcet, la FMSH souhaite en effet « contribuer à la construction et au fonctionnement du Campus essentiellement par son implication dans le Ged ». Au-delà du transfert des collections de la bibliothèque au sein du Ged – qui restera traçable à travers le catalogue informatique - la FMSH entend mettre « jusqu'à vingt personnels qualifiés à disposition du Ged », personnels issus de sa bibliothèque et contribuer à 13.4 % des charges du Ged<sup>68</sup>, ce qui équivaut à 16 % maximum de la DGF de la FMSH hors actions spécifiques et participation financière au fonctionnement des surfaces mutualisées. Un règlement intérieur du Ged est aujourd'hui en phase finale de validation au sein des instances, qui fixera plus avant les modalités de participation de la FMSH à Condorcet. La FMSH souhaite, de fait, pouvoir remplir un rôle actif dans la gouvernance du Ged.

Le comité recommande de réinterroger à terme l'organisation de la bibliothèque laboratoire à l'aune des services effectivement déployés au sein de Condorcet. Enfin, le comité encourage la FMSH à préciser, d'une part les conditions et le calendrier d'arrivée, d'autre part les modalités opérationnelles de travail pour les personnels de la FMSH affectés au sein du Ged.

<sup>65</sup> RAE, annexe 48, rapport d'activité 2017 de la bibliothèque.

<sup>66</sup> Voir le document « charte documentaire ».

<sup>67</sup> Note d'information relative au « projet de bibliothèque laboratoire de Raspail » présentée devant le CE-DUP du 17 janvier 2017.

<sup>68</sup> PV - Conseil de surveillance du 16 décembre 2015.



## IV. LA VALORISATION ET LA CULTURE SCIENTIFIQUE

### LA VALORISATION DES RESULTATS DE LA RECHERCHE : DES ACTIONS A DEVELOPPER ET UN PERIMETRE A ELARGIR<sup>69</sup>

La valorisation des résultats de la recherche est essentiellement réalisée par le biais de publications, notamment d'ouvrages, et par des colloques. Ce positionnement est représentatif de la plupart des SHS. Mais la FMSH se positionne comme modèle et moteur du monde des SHS et on pourrait s'attendre à ce que la valorisation de ses atouts multiples et importants soit mieux instrumentalisée pour renforcer son impact sociétal comme cela se fait à l'international.

L'activité de publication et de participation à/ou réalisation de colloques est importante ; ces derniers sont suivis par un public large et nombreux. Dans les appels à projets, la notion de publication et de communication de la FMSH est bien mise en évidence. En revanche, deux points peuvent être mentionnés. Premièrement, concentrer la plupart des efforts de publication sur les éditions de la MSH peut comporter un risque, dans la mesure où cela concentre la diffusion essentiellement sur les canaux de diffusion de ces éditions. Deuxièmement, il pourrait être intéressant de réfléchir à d'autres dimensions liées à la valorisation. Ainsi, par exemple, comme le mentionne le RAE, des recommandations sont prévues à partir des travaux issus de la plate-forme IPSP (Panel international sur le progrès social - plate-forme incubée au sein du CEM).

Tout comme pour la plate-forme « éducation et numérique », encore émergente, les enjeux sociétaux, mais aussi économiques et institutionnels sont très importants. Dans ce cadre, les travaux de recherche menés en SHS peuvent avoir un impact fort, y compris économique. Si la difficulté à quantifier cet impact est évidente, il importe, selon le comité, que la visibilité de la démarche scientifique à l'origine des changements que ces travaux pourraient générer doit être pensée très en amont, dans l'intérêt des SHS et de leur avenir.

La publication, notamment sous forme d'ouvrages (*print*) et d'articles de revues, est un aboutissement naturel et classique de nombreuses disciplines en SHS. En matière de publications, la documentation transmise ne permet cependant pas d'évaluation chiffrée des diverses publications associées aux projets. Ainsi, il est difficile d'évaluer l'impact, en termes de publications, d'une chaire. La lecture des documents (ex. rapport d'activités 2016) témoigne du fait que les éditions de la FMSH ne constituent pas le seul vecteur de publication, mais les proportions sont difficiles à évaluer.

L'examen du rapport met également en évidence une forte dominance de la langue française, mais pas uniquement. La politique de diffusion des travaux en bilingue ou en anglais, permettant la couverture internationale la plus large possible, n'est pas explicitement mentionnée dans les documents transmis. La question de l'impact sociétal est assez nouvelle dans le domaine des SHS en France. La FMSH, qui traite de questions d'actualité et qui travaille avec des fondations internationales qui sont plus habituées à recenser l'impact sociétal de leurs activités, pourrait s'interroger sur l'impact qu'ont les travaux qu'elle développe. Il n'y a pas trace dans les documents transmis d'une telle interrogation.

Le comité recommande que la FMSH s'assure, par les questions de support de publication, de diffusion des éditions de la MSH, et de langue de publication, de la diffusion la plus large possible des travaux qu'elle développe. Il est recommandé que la FMSH poursuive la programmation de colloques à destination à la fois de scientifiques et d'acteurs de la société concernés par les thématiques, en même temps qu'elle entame une réflexion autour d'indicateurs d'impact, ne serait-ce que pour démontrer que les fonds recueillis ont porté leurs fruits.

<sup>69</sup> Ce paragraphe est entièrement dédié à la valorisation, le RAE ne faisant pas mention d'actions spécifiquement liées à la diffusion de la culture scientifique et technique.

## UNE DIFFUSION EN COURS DE REFONTE

En matière de diffusion, d'enrichissement du patrimoine et de développement de la culture scientifique et technique, la FMSH s'appuie sur deux outils principaux, « FMSH-Diffusion » et les « éditions de la FMSH ».

FMSH-Diffusion est un pôle en charge de diffuser et de distribuer les ouvrages d'universités et d'institutions « clientes » auprès des librairies, des grandes surfaces culturelles et des sites de vente en ligne. Ouvert aux éditeurs académiques, universitaires et institutionnels en sciences humaines et sociales, le service connaît aujourd'hui une importante crise de croissance<sup>70</sup>. La FMSH a en effet fait le choix en 2016 d'ouvrir largement son service de diffusion à de nouveaux éditeurs, passant ainsi de 30 à 83 éditeurs diffusés, sans que les services en soutien ne soient en mesure d'absorber la surcharge générée ni les coûts supplémentaires associés. La diffusion, qui s'appuie sur un ensemble de sites dont un entrepôt principal à Charenton<sup>71</sup>, doit aujourd'hui faire face à des difficultés majeures, qui concernent tant les capacités opérationnelles de la FMSH que le modèle économique aujourd'hui déficitaire qui sous-tend l'activité. Concernant les difficultés d'ordre opérationnel, une équipe interservices a été constituée au sein de la FMSH et un plan d'action se met en place. Celui-ci touche à la remise à plat du circuit logistique (direction de l'immobilier et de la logistique), à la reprise en main de la gestion de la relation clients (direction des finances), à la mise à niveau des outils informatiques de gestion des stocks et à la formalisation des process et règles de gestion (pôle service infrastructures numériques). L'équipe constituée a aujourd'hui mis en place une politique de retour des surstocks aux éditeurs, pour lesquels un partenaire commercial de stockage externe a été trouvé, et un travail pour optimiser la disponibilité des titres à commercialiser – disponibles à la vente mais « égarés » - est en cours. Concernant le modèle économique, et bien que la direction de la FMSH assume le risque sur le long terme d'une diffusion structurellement déficitaire, l'équipe interservices œuvre d'une part à mieux maîtriser les modalités financières qui lient la FMSH et les éditeurs diffusés, d'autre part à faire évoluer son activité logistique autour de l'entrepôt de Charenton d'une gestion encore trop artisanale vers une approche plus industrielle.

Les éditions de la FMSH, fondées en 1976, soutiennent et accompagnent quant à elles les programmes menés par la fondation<sup>72</sup>. Présentes dans le circuit de la publication papier comme dans le domaine de l'édition électronique, notamment à travers la plate-forme « revues.org », elles ont besoin aujourd'hui d'outils performants et transversaux pour se moderniser et accomplir leur mue organisationnelle. Un important travail de reprise de la ligne éditoriale et partant de rationalisation du catalogue a déjà été accompli, aboutissant à un nombre aujourd'hui limité de collections – six<sup>73</sup> - mieux articulées avec la politique scientifique de la FMSH.

La FMSH est pleinement consciente que ses activités de diffusion ont besoin d'être sérieusement reprises en main. Le travail a commencé mais a besoin d'être accéléré. Concernant FMSH-Diffusion, le comité recommande de finaliser la sécurisation contractuelle de l'activité de diffusion entre les éditeurs diffusés et la FMSH. Dans la perspective de la libération d'espaces importants à Charenton au départ des collections documentaires « magasins » pour le Ged Condorcet, la FMSH devrait réinterroger la pertinence de l'usage du bâtiment comme entrepôt et plate-forme logistique, et envisager le cas échéant toute solution alternative économiquement plus avantageuse. Concernant les éditions de la FMSH, le comité recommande de signer systématiquement des conventions avec les revues éditées par les éditions de la FMSH pour le compte de tiers. En même temps il serait opportun de mettre en place un comité éditorial de la FMSH permettant à la fondation d'avoir une vue d'ensemble de ses publications. Enfin, le comité recommande d'articuler fortement les évolutions futures de la politique éditoriale avec la politique scientifique de la FMSH, notamment avec celle menée au sein du CEM.

---

<sup>70</sup> Voir RAE pp. 55 et suivantes.

<sup>71</sup> Entrepôt partagé entre FMSH Diffusion et la bibliothèque, qui y héberge des collections « magasins » destinées à rejoindre le Ged Condorcet à ouverture de ce dernier.

<sup>72</sup> Voir RAE pp. 58 et suivantes.

<sup>73</sup> Voir annexe 54 du RAE.

## V. LES RELATIONS EUROPEENNES ET INTERNATIONALES

### UNE POLITIQUE DE RELATIONS EUROPEENNES ET INTERNATIONALES EFFICACE

Les relations internationales sont une activité transversale présentant deux caractéristiques : prospecter et négocier avec les financeurs (50 % d'un temps plein) et concevoir les projets (30 % du temps plein) - les 20 % restants sont dévolus au suivi. Le budget de fonctionnement affecté au service est en hausse passant de 15 k€ en 2013 à 25 k€ en 2017, hors masse salariale. Les objectifs sont de renforcer la place de la FMSH dans le paysage universitaire national et international des SHS en pleine mutation. Le service doit accompagner la construction de communautés de chercheurs et développer une politique de réseautage. Si ce service bénéficie de la dimension internationale de la « maison », de sa marque et d'administrateurs ou de responsables internationaux, d'une tradition de collaboration avec les fondations et d'une souplesse de réaction très agile, il doit faire face à la concurrence d'autres institutions, établissements d'enseignement supérieur et fondations de coopération scientifique. En 2018, les objectifs de la FMSH sont de participer à la nouvelle globalisation de la recherche grâce à ses réseaux, ses financements et sa marque personnelle. Néanmoins, des faiblesses subsistent dans l'amélioration de la gestion des capitaux générés par le mécénat.

#### **Une stratégie offensive, « historique » et de « valeur ajoutée » pour l'internationalisation des SHS**

La position internationale historique et le savoir-faire « FMSH » sont un plus dans le paysage universitaire francilien avec le vaste panel de partenariats et collaborations scientifiques (NYU, Fondations Carnegie/Mellon/Soros, Europe, chaires Unesco, etc.). Depuis 2016, existe une nouvelle direction du développement et de la communication pour développer une stratégie de levée de fonds (communiquer sur la place de FMSH dans la philanthropie internationale qu'appuie son statut de Frup, réseauter de manière stratégique) avec des moyens et du personnel adéquat. Le service des partenariats (service développement) prospecte, identifie et établit des contacts avec les financeurs potentiels, reçoit et reformule les projets des pôles, harmonise la dimension des projets avec les budgets susceptibles d'être obtenus, participe en amont à la rédaction des contrats, donc une masse considérable d'avancées. Le comité note des regrets quant à la faible participation de ce service au montage scientifique. Cela ne paraît pas influencer sur les retours financiers que l'on pourrait qualifier de remarquables en SHS. Le comité suggère d'étoffer le service en ingénierie.

Pour ce qui concerne le recrutement des chercheurs étrangers, il serait utile de mettre en œuvre des standards scientifiques internationaux à la place du « fil de l'eau » ancien. Aujourd'hui, commencent à être mis en place systématiquement des appels à candidature par projet, un calendrier fixe, une diffusion *via* le site internet de la fondation, relayée par les réseaux sociaux. Dans chaque appel figurent critères, processus de sélection, composition du comité de sélection (présence renforcée de chercheurs externes à la fondation). L'ensemble des candidatures de mobilité se fait désormais sur la plate-forme de candidature en ligne et chaque chercheur lauréat signe une convention avec la fondation (et les éventuels partenaires co-financeurs).

On note une réelle stratégie de recherche de « valeur ajoutée », tant dans le rapport de la FMSH aux institutions ESR qu'aux nouvelles conditions d'internationalisation de la recherche (accroissement de la mobilité entrante et sortante, émergence de nouveaux partenaires dans le monde, importance accrue accordée aux dispositifs de soutien à la recherche collaborative). La fondation a ainsi réorganisé ses actions autour de quatre principes : complémentarité avec les dispositifs existants, optimisation des initiatives multi-partenariales, transparence des modalités et critères, renforcement de la capacité d'ingénierie de montage et de dépôt de projets (logo de la marque FMSH, site internet et entretiens confirment cette volonté de stratégie effective dès 2016-2017).

La stratégie mise en place utilise, pour l'internationalisation des SHS, les actions novatrices nationales de la FMSH qui elles-mêmes reposent sur sa capacité à organiser et à mobiliser des réseaux variés, sur sa souplesse et sa capacité de réalisation et qui, enfin, portent sur ses grands sujets (numérique, diffusion du savoir dans une dynamique, politique d'internationalisation et stratégie globale des SHS) - sans exclure, au contraire, des initiatives originales qui s'en démarqueraient.

## Une stratégie qui renforce les programmes autour de la mobilité

La mobilité internationale a été réorganisée (on a abandonné les aires géographiques et laissé de côté les liens personnels avec les chercheurs hébergés par la FMSH) autour de deux programmes, accompagnant par ailleurs la fin du programme de bourses Fernand Braudel (2010-2015).

Le programme de Directeurs d'études associés (DEA) permet d'inviter sur des périodes de quatre à six semaines des personnalités scientifiques étrangères de tous les continents, afin de soutenir leurs travaux en France (enquêtes de terrain, travail en bibliothèque et archives). Le programme de mobilité entrante et sortante est destiné à des post-doctorants et des jeunes chercheurs qui souhaitent un séjour de courte durée (co-financement avec institutions françaises et internationales telles que *Fondazione Einaudi* - Italie ; *Instituto de ciencias sociais* - Portugal ; *Arab council for social sciences* - Liban ; *Ministry of higher education and scientific research* - Sudan).

## Une stratégie qui utilise également des programmes de coopération scientifique et d'innovation afin de renforcer la FMSH dans un paysage international des SHS en mutation

Des coopérations « historiques » ont été mises en place et fonctionnent apparemment avec un certain dynamisme. Il en est ainsi des ateliers trilatéraux franco-allemano-italiens à la Villa Vigoni, (RAE), de la fondation russe pour les humanités et du programme « historique » France - Amérique latine - Caraïbes (Prefalc) regroupant 21 pays et toutes les disciplines des SHS. Il convient d'y joindre, la collaboration active de la fondation Mellon et de la FMSH pour financer des mobilités transatlantiques : Human-Num et divers soutiens aux initiatives (avec le CNRS, le MEAE<sup>74</sup> - Institut français de recherche à l'étranger). Dans le cadre de cette stratégie, la FMSH reçoit également un appui pour ses diverses opérations : ainsi en est-il des plates-formes, comme par exemple « Violence et sortie de la violence », créée après les attentats de 2015, avec Carnegie Corporation, Soros, CSFRS<sup>75</sup> et l'ANR. Cette plate-forme complexe montre la direction vers laquelle la FMSH souhaite aller. Elle anime ainsi un réseau (une communauté « souple » ou « élargie ») de 300 chercheurs depuis 2015.

Cette stratégie très évolutive autorise la FMSH à inventer de nouveaux modes de visibilité pour les SHS - *via* notamment l'infrastructure Numedif, avec le soutien au RNMSH - mais aussi par l'incubation, l'hébergement et le soutien au RFIEA<sup>76</sup> aux côtés de la ville et de la région. Enfin, peut également être mentionné l'hébergement par la FMSH des deux TGIR<sup>77</sup> : Huma-Num et Progedo.

Le comité souhaite mettre en évidence deux initiatives qui contribuent à conforter le rôle international de la FMSH<sup>78</sup> :

- depuis 2004, la FMSH est chargée par le MEAE de valoriser le réseau des 27 Instituts français de recherche à l'étranger (Ifre), présents dans 34 pays. La cellule de valorisation des Ifre favorise la circulation du savoir entre ces instituts et s'emploie à accroître la diffusion de leurs activités et productions. Un portail dédié<sup>79</sup>, totalement refondu en 2015, permet l'agrégation coordonnée et la diffusion de ces connaissances. Une revue électronique, les cahiers des Ifre, propose des dossiers constitués à partir d'une sélection d'articles envoyés par les Ifre sur une thématique transverse ;

- la plate-forme *Fund It*<sup>80</sup> concentre sur un site unique toutes les opportunités de mobilité et de financements accessibles aux chercheurs en SHS. Elle s'adresse aux chercheurs français de ce domaine qui veulent résider à l'étranger pour des séjours de recherche ou trouver des financements en France, en Europe et à l'international, ainsi qu'aux chercheurs étrangers qui souhaitent effectuer un séjour de recherche en France.

En conclusion, la stratégie des relations internationales a marqué des points très positifs. Elle a accru la visibilité des programmes et renforcé la crédibilité internationale et nationale de la FMSH. Les liens entre les communautés scientifiques françaises et étrangères ont été renforcés et ne sont plus seulement bâtis entre membres de la FMSH ; ainsi c'est l'institution qui assure la crédibilité des liens. La FMSH a su créer un environnement favorable aux interactions avec le milieu de la philanthropie internationale. Elle a su instrumentaliser son savoir avec un développement de la prospection financière internationale et cela dans le cadre difficile des SHS. Il lui reste à finaliser la stratégie de développement et à renforcer les compétences des personnels du côté des administratifs, en favorisant par la formation continue de ces derniers les nouveaux modes de management. Ce faisant, la FMSH n'a pas perdu de vue sa mission d'innovation en s'adaptant et en adaptant les SHS - aux nouveaux mondes, tout en maintenant une haute qualité scientifique.

## CONCLUSION

La FMSH est une institution unique en France. Elle constitue un outil de soutien aux SHS aux niveaux régional, national et surtout international. Elle représente une marque reconnue internationalement. Les valeurs d'utilité publique au service des SHS sont dans son ADN. Son activité de collecte de fonds, particulièrement performante, est à saluer. Ainsi, La FMSH se veut un interlocuteur incontournable au niveau national et international dans ce domaine.

La fondation a connu d'importantes transformations ces cinq dernières années : deux déménagements et une réforme importante des statuts. Mais les mutations, qui l'ont profondément marquée, sont loin d'être terminées et perdureront au moins jusqu'en 2021, date révisée pour l'installation sur le campus Condorcet. Cette période d'incertitude contextuelle - déjà relevée lors du rapport Aeres 2013 - continue à peser sur l'établissement, notamment à cause des incertitudes liées au campus Condorcet, des déménagements et du devenir du site de Charenton.

Au cours de la période écoulée, l'établissement a su se renouveler, se moderniser et lutter contre un phénomène de « balkanisation » qui avait pu prévaloir auparavant. Cet état de restructuration permanente donne parfois l'impression que l'établissement n'est pas maître de son destin, ce qui impacte son modèle économique et le climat social au sein de l'établissement. Bien que l'existence même de la FMSH puisse ne plus paraître aussi évidente que par le passé, lorsque les SHS françaises étaient considérées comme pionnières dans le monde, la fondation a su pérenniser sa place dans le paysage de la recherche internationale.

Par ailleurs, la FMSH a mis en place une organisation interne solide au niveau des fonctions support pour porter sa politique et sa volonté d'innovation permanente. Il lui reste à parfaire son organisation en pôles pour clore sa mue et à décliner par domaine sa stratégie en plans d'action, tout en clarifiant la nature de ses partenariats académiques et socio-économiques. La FMSH devra poursuivre et finaliser la reprise en main de sa fonction diffusion et mieux formaliser sa politique éditoriale, *via* notamment la systématisation des conventions avec ses partenaires et la mise en place d'un comité éditorial.

La FMSH, grâce à un statut plus souple que les établissements d'enseignement supérieur, se montre alerte pour s'emparer de sujets d'actualité sur lesquels elle est susceptible d'apporter son expertise. C'est une de ses grandes forces. Cependant, cette volonté peut conduire à une accumulation de projets, difficilement gérable en interne.

La FMSH a certes connu des périodes de tension sociale, mais elle a su, grâce à un dialogue social renouvelé, prendre la mesure des problèmes et mettre en place des actions de correction. Le climat est aujourd'hui apaisé, mais demeure cependant fragile en raison, notamment, de l'incertitude pesant sur le statut des personnels devant intégrer à terme le campus Condorcet.

La fondation est fortement attachée à son statut de Frup. Elle n'en tire pas totalement bénéfice en raison d'un système d'information non encore finalisé qui ne lui permet pas de recourir à la générosité publique et au mécénat. Une fois le SI stabilisé, ce qui est une priorité forte de l'établissement, ce problème ne devrait plus exister et la FMSH pourrait ainsi bénéficier de ressources supplémentaires. Ce SI de gestion finalisé lui permettra également un meilleur suivi de ses activités et la mise en œuvre d'outils pour son pilotage.

Néanmoins, un frein à son développement demeure : celui du principe de non-lucrativité inhérent au statut de Frup, auquel la FMSH reste très attachée. Le fait que ses activités lucratives demeurent accessoires la contraint à un fonctionnement sur le fil du rasoir en ce qui concerne les aspects financiers et fiscaux et limite les possibilités de s'affranchir de sa dépendance à l'État.

Enfin, bien que la situation financière de la FMSH soit notablement assainie, son modèle économique reste à construire en intégrant une vision pluriannuelle, notamment en matière immobilière, mais également en diversifiant ses ressources. La FMSH, consciente de cette nécessité, a d'ores et déjà investi le sujet.

## LES POINTS FORTS

- Une identité unique à l'origine d'un positionnement institutionnel reconnu sur le plan national et international dans le domaine des SHS.
- Une volonté de positionnement en appui des politiques publiques.
- Une refonte des statuts ayant conduit à une gouvernance et une organisation interne cohérentes.
- Une situation financière assainie et un dialogue social renouvelé.
- Une dynamique liée à la recherche de fonds.
- Un réseau de partenaires « recherche » structurant pour les activités de l'établissement.

## LES POINTS FAIBLES

- Une absence de déclinaison opérationnelle des objectifs stratégiques en plans d'action.
- Un modèle économique à préciser.
- Une absence de formalisation des schémas directeurs, particulièrement en ce qui concerne l'immobilier et le numérique.
- Une stratégie de valorisation insuffisante au regard des standards nationaux et internationaux.

## LES RECOMMANDATIONS

- Étudier les avantages et les inconvénients d'autres formes juridiques de fondation pour le long terme.
- Formaliser rapidement une déclinaison opérationnelle des objectifs stratégiques, notamment en ce qui concerne les schémas directeurs du numérique et pluriannuel de stratégie immobilière.
- Mettre en place des outils de pilotage, une fois le SI de gestion stabilisé.
- Intégrer les capacités de valorisation à un projet stratégique global d'établissement.
- Poursuivre les efforts en matière de recherche de nouveaux financements.
- Mettre en place des mesures d'accompagnement pour les personnels devant intégrer le Ged du campus Condorcet, et préciser rapidement les modalités pratiques de fonctionnement pour les personnels issus de la FMSH dans cet ensemble.
- Clarifier l'organisation et la supervision du pôle « diffusion des savoirs » pour une cohérence d'ensemble de l'organisation interne.

## LISTE DES SIGLES

### A

Aeres	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
ANR	Agence nationale de la recherche

### C

CA	Conseil d'administration
Carnegie	
CE	Comité d'établissement
CEM	Collège d'études mondiales
CHSCT	Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
CGET	Commissariat général à l'égalité des territoires
CICF	Contrôle interne comptable et financier
Clamor	Centre pour les humanités numériques et l'histoire de la justice
Cnam	Conservatoire national des arts et métiers
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
Comue	Communauté d'universités et établissements
CPU	Conférence des présidents d'université
CS	Conseil scientifique
CV	Curriculum vitae

### D

D (LMD)	Doctorat
DDC	Direction du développement de la communication
DEA	Diplôme d'études approfondies
DF	Direction des finances
DIL	Direction de l'immobilier et de la logistique
DGF	Direction générale des finances
DRH	Direction des ressources humaines
Dup	Délégation unique du personnel

### E

ED	École doctorale
EHESP	École des hautes études en santé publique
EHESS	École des hautes études en sciences sociales
ENC	École nationale des Chartes
EPHE	École pratique des hautes études
Erasmus	<i>European action scheme for the mobility of university students (programme européen)</i>
ERC	<i>European Research Council</i>
ESR	Enseignement supérieur et recherche
ETP	Équivalent temps plein
ETPT	Équivalent temps plein annuel travaillé

### F

FMSH	Fondation maison des sciences de l'homme
Frup	Fondation reconnue d'utilité publique
<i>Fundraising</i>	Collecte de fonds

### G

Ged	Grand équipement documentaire (campus Condorcet)
Girafe	Logiciel de gestion de paye
GIS	Groupement d'intérêt scientifique
GVT	Glissement vieillissement technicité

### H

Hcéres	Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
HéSam	Hautes études, Sorbonne, arts et métiers

## I

Idefi	Initiative d'excellence en formations innovantes
Idex	Initiative d'excellence
IEA	Institut d'études avancées
Ifre	Instituts français de recherche à l'étranger
IGAENR	Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche
Inalco	Institut national des langues et civilisations orientales
Ined	institut national d'études démographiques
Inria	Institut de recherche en informatique et en automatique
Insee	Institut national des statistiques et des études économiques
Inserm	Institut national de la santé et de la recherche médicale
IPGP	Institut de physique du globe de Paris
IPSP	Panel international sur le progrès social
IPCC	<i>Intergovernmental panel on climate change</i>
IRD	Institut de recherche pour le développement
IRP	Instance représentative du personnel
ITRF	Ingénieurs et personnels techniques de recherche et de formation

## L

LabEx	Laboratoires d'excellence (PIA)
L (LMD)	Licence

## M

M (LMD)	Master
MEAE	Ministère de l'Europe et des affaires étrangères
MSH	Maison des sciences de l'homme

## O

ONG	Organisation non gouvernementale
-----	----------------------------------

## P

P	(Master) professionnel
PIA	Programmes d'investissements d'avenir
Prefalc	Programme France -Amérique latine - Caraïbes
Pres	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur
Progedo	Production et gestion de données en sciences sociales (TGIR)
PV	Procès-verbal

## R

R&D	Recherche et développement
RAE	Rapport d'auto-évaluation
RFIEA	Réseau français des instituts d'études avancées
RH	Ressources humaines
RNMSH	Réseau national des maisons des sciences de l'homme

## S

Sage	Logiciel de gestion de paye
Sciences Po	Institut d'études politiques de Paris
SDN	Schéma directeur du numérique
SHS	Sciences humaines et sociales
SI	Système d'information
SIRH	Système d'information des ressources humaines
SPSI	Schéma pluriannuel de stratégie immobilière
Strater	Stratégie territoriale de l'enseignement supérieur et de la recherche

## T

TGIR	Très grandes infrastructures de recherche
------	---

## U

Unesco	Organisation des Nations unies pour l'éducation, la science et la culture
--------	---



USPC Université Sorbonne Paris Cité  
USR Unité de service et de recherche

V  
Virtualia Logiciel de gestion des ressources humaines pour le secteur public

## OBSERVATIONS DU PRÉSIDENT



### FONDATION MAISON DES SCIENCES DE L'HOMME (FMSH) Campagne d'évaluation HCERES 2017-2018

#### Note finale du Président de la FMSH

La FMSH se retrouve largement dans les observations et analyses des évaluateurs, qu'il s'agisse de la reconnaissance de ses acquis et de ses progrès récents, ou du diagnostic, nécessairement critique, des faiblesses à corriger et des efforts à fournir.

Le positionnement de la FMSH est particulier, comme le relève l'HCERES : elle constitue un outil œuvrant pour l'intérêt général des SHS aux niveaux régional, national et international. Ce dernier registre est au cœur de son action. Elle y joue un rôle exceptionnel pour créer et animer des communautés de recherches, pour innover en s'adaptant et en adaptant les SHS au nouveau monde tout en maintenant une haute qualité scientifique et une vocation à abriter des fondations internationales. Elle s'est dotée d'une marque unique créée sous le label FMSH qui constitue un vecteur d'identification primordiale, de lisibilité et de reconnaissance internationales.

L'HCERES a bien perçu nos atouts d'agilité, de flexibilité et d'innovation, indissociables de notre statut de FRUP. Le rapport insiste sur la réactivité et la capacité de la FMSH à se lancer rapidement dans des chantiers originaux de réflexion, d'expérimentation ou d'incubation. La fondation n'est pas pour autant prisonnière de l'actualité. Elle sait ouvrir des chantiers qui l'inscrivent dans la durée des grands problèmes du monde contemporain. Le modèle d'instances resserrées et collégiales, désormais clairement défini et renforcé par un règlement intérieur officialisé en juillet 2018 par le Ministère de l'Intérieur, y concourt, ainsi que la structure décisionnelle. Le rapport constate que l'organisation actuelle de la FMSH vise à éviter un fonctionnement en « silos », avec des niches, et privilégie au contraire une forte transversalité. Il note ici à juste titre un point faible : chacun des pôles qui formalisent l'organisation de la FMSH relève d'un superviseur, or cette supervision doit être mieux définie. La ligne hiérarchique a besoin d'être encore clarifiée.

Le Comité invite la fondation à développer et formaliser ses liens avec la Ville de Paris et la région Île-de-France. Ces liens sont pour l'essentiel très indirects (GED du Campus Condorcet, IEA de Paris). Des contacts occasionnels ou personnels existent. Ainsi, le président de la FMSH siège au Conseil stratégique de la Mairie de Paris. L'expérience montre qu'il n'est pas facile pour la FMSH, malgré sa bonne volonté, de faire vivre une relation suivie et efficace avec les collectivités locales parisiennes, ce qui est très différent en région.

Le comité a examiné avec soin notre insertion institutionnelle, à commencer par notre appartenance à USPC et au Campus Condorcet. La fondation a été et continue d'être un partenaire toujours constructif dans ces regroupements, et si incertitudes ou difficultés il y a, ce n'est pas de son fait. USPC est dans une phase de grande interrogation : la FMSH agit pour qu'une dynamique collective anime les 6 partenaires actuels de l'université de Paris, de façon à ce que vive l'esprit de la COMUE, et que se mettent en place diverses modalités de coopération. Et pour le Campus Condorcet, notre apport ne se limite pas au GED, il concerne l'ensemble du projet et ses équipements mutualisés (hôtel à projets, résidence de chercheurs, centre de colloques) : la FMSH apporte sa contribution à la vie scientifique,

aux relations internationales, à son ambition numérique ainsi qu'à son développement général<sup>1</sup>. La FMSH portera une attention particulière au rapport (IGAENR et IGB) consacré au Grand équipement documentaire, et notamment à tout ce qui touche aux questions de personnel. Enfin, depuis la visite de l'HCERES, la fondation est devenue membre fondateur, avec l'Université Paris 1, l'INED, et l'ESCP-Europe, de Sorbonne-Alliances, une association très souple fondée sur des projets innovants.

Le rôle de la FMSH au sein du réseau des MSH est limité, comme le constate le Comité. Il y a là plusieurs raisons. D'une part, nous veillons à ne pas apparaître comme un acteur dominant qui imposerait ses vues à des partenaires plus petits. D'autre part, la plupart des MSH dépendant du CNRS et d'universités, la CPU et le CNRS pourraient faire évoluer ce réseau, ce qui reposera la question du positionnement de la FMSH.

De façon générale, le rapport invite à accentuer nos efforts pour mettre en place un nouveau modèle économique. Cela passe par l'augmentation de la part des ressources propres à travers divers modes de financement : campagnes de levée de fonds, actions de formation continue diplômante, recours aux dons, amélioration du rendement des placements financiers, levée des risques liés à la lucrativité, accueil de fondations abritées, etc. La FMSH veillera à accroître ses efforts en ce domaine, cela prendra du temps et nécessitera des moyens.

Le Comité a bien saisi l'importance qu'il y aurait de pouvoir développer des activités de formation non diplômante. La FMSH demandera clairement au ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation de l'autoriser à s'engager dans cette voie, ce qui lui permettra de développer ses ressources propres.

Le rapport s'étonne de la faible prise de risque de la fondation en matière de placement financier : ce constat est juste, et il s'explique. La FMSH rappelle qu'une partie de ces fonds ne lui appartient pas, qu'il s'agisse par exemple des contrats de recherche ou des fonds versés par l'État pour le désamiantage du 54 boulevard Raspail. Il n'est pas question de prendre le moindre risque sur ces fonds. Pour les fonds propres de la FMSH qu'il est possible de placer en trésorerie, la décision prise, prudente, a consisté à les placer de telle sorte que le niveau de risque pris sur une partie de nos fonds soit toujours inférieur au produit du placement sans risque de l'autre partie, dans un environnement de taux faibles, voire négatifs.

Quant au caractère potentiellement lucratif de certaines de nos activités, une fondation reconnue d'utilité publique, ne peut, sauf à la marge, exercer d'activité lucrative. Si une activité commerciale est possible, elle ne doit pas fausser la concurrence du marché en se finançant à partir de fonds qui bénéficient d'une exonération fiscale, c'est-à-dire d'une aide indirecte de l'État. Les secteurs de la diffusion, de l'édition, de l'hébergement de chercheurs, de valorisation de bâtiment comme le 54, peuvent être considérés pour partie comme des activités commerciales et la FMSH veille à ce qu'elles ne soient pas lucratives. Des démarches sont en cours pour bien couvrir ce risque. En tout état de cause, le nouveau système d'information des finances devrait permettre la traçabilité de l'utilisation de chaque euro recueilli, afin qu'il n'alimente pas ces activités.

De même, le nouveau modèle économique que le Comité nous encourage à inventer porterait en fait une véritable mutation culturelle, déjà en partie engagée : la FMSH est aussi convaincue que son avenir réside dans sa capacité à maintenir des liens étroits avec l'Etat et à bénéficier de son soutien majeur, tout en recherchant à l'échelle nationale et internationale d'autres ressources.

---

<sup>1</sup> Voir page 7 (liée à l'annexe 5) du rapport d'auto-évaluation, précisant l'engagement de la FMSH dans le Campus Condorcet (contribution à hauteur de 13.4% aux dépenses de fonctionnement du GED – au total, la contribution de la FMSH au Campus Condorcet pourra atteindre au maximum 16% de sa dotation globale de fonctionnement).

Le rapport relève les carences ou les insuffisances de certains outils, ce qui se traduit par la difficulté à disposer d'indicateurs de pilotage de l'activité, de cartographie des risques, parfois encore de process adaptés. De grands progrès ont été réalisés depuis la visite précédente de l'AERES. Les efforts seront accentués tout en veillant à ce que ces nouveaux instruments ne réduisent pas notre souplesse. Parmi ces outils, le Comité a raison de nous inviter à intégrer l'annuaire des résidents de la Maison Suger au sein d'une base de données globale, constituant ainsi un quasi fichier des Alumni. Il faut souligner qu'il existe un fichier très complet de ces résidents gérés par l'équipe sur place. Ce projet pourrait intégrer la mise en place d'un CRM global, qui succèdera aux projets du SI Finances et du SIRH.

Si la masse salariale est sous contrôle, la structure d'emploi s'est transformée, notamment le ratio fonctionnaires/salariés. Le rapport identifie et analyse bien les conséquences qui en découlent, à commencer par le risque d'une marginalisation des fonctionnaires. Cette évolution a été demandée à la FMSH très fermement par l'Etat depuis une dizaine d'années.

Le Comité nous invite à compléter notre dispositif en créant notamment une commission des finances ou une commission des rémunérations. Il y a là une suggestion qui recoupe nos propres réflexions, et qui sera soumise au Conseil de surveillance, dont c'est la compétence. D'ores et déjà, celui-ci travaille avec le Directoire au double projet de création d'une commission de déontologie et d'une commission d'éthique.

Le rapport s'interroge sur la capacité de la fondation à gérer son patrimoine et sur la soutenabilité financière de ce dernier. Faisant état des coûts liés au campus Condorcet, et évoquant les difficultés budgétaires qui empêchent la FMSH de recruter sur des missions stratégiques, il s'interroge sur les coûts supplémentaires qui seraient induits par sa politique immobilière. Il est vrai que le retour au «54» doit permettre à la fondation de relancer sa réflexion sur son schéma immobilier et sur une projection budgétaire pluriannuelle. Mais qu'il s'agisse de notre bâtiment de Charenton (dont l'emprunt sera remboursé entièrement en 2019), de la maison Suger (le FMSH a parfaitement rempli les obligations du propriétaire dans le cadre du bail emphytéotique), des deux déménagements organisés en sept ans, ou du bâtiment le France, la fondation a apporté la démonstration de sa capacité à gérer et entretenir au mieux son patrimoine immobilier, pour elle, et souvent au profit conjoint de ses partenaires, au premier rang desquels l'EHESS.

En ce qui concerne le 54 bd Raspail, rappelons que la FMSH n'occupe actuellement que la moitié des surfaces dont elle disposait dans son bâtiment historique avant le premier déménagement. Elle a accepté cet abandon provisoire, créant ainsi de fortes contraintes, pour rendre possible l'opération du retour au « 54 » pour elle-même et pour l'EHESS, mais aussi pour l'EPHE, qui n'était pas concernée par cette opération à l'origine. L'EHESS doit quitter partiellement l'immeuble en 2020 pour s'installer sur le Campus Condorcet dans le contexte de sa première phase, et la FMSH souhaite à cette occasion récupérer au moins une partie de ses surfaces.

Le rapport souligne diverses faiblesses de notre organisation, et relève notamment l'importance démesurée du pôle « diffusion des savoirs ». La FMSH devra affiner sa réflexion sur le pilotage des pôles et le management des responsables de chacune des équipes qui les composent. Pour le pôle « diffusion des savoirs », elle devrait aboutir à un rééquilibrage, notre Bibliothèque Laboratoire notamment relevant de logiques spécifiques liées à Condorcet.

Le rapport d'auto-évaluation envisageait qu'une des fonctions de la FMSH se rapproche de celle d'un « think-tank ». Le rapport définitif émis par l'HCERES évoque l'hypothèse plus radicale d'une transformation de la fondation en « think tank ». S'il s'agit d'envisager une mutation d'ensemble, qui pèserait lourdement sur nos orientations scientifiques et peut-être sur notre indépendance, cette hypothèse ne semble pas réaliste. Par contre, l'idée de mettre en forme un regroupement de certaines

de nos activités, ou de les développer pour travailler beaucoup plus en liaison avec divers acteurs, publics ou privés (ONGs, associations, syndicats, médias par exemple), mérite examen. La réflexion ici devrait inclure les enjeux liés à la communication et à la dissémination des connaissances. Signalons également, en réponse à une observation du rapport, que le Comité éditorial mis en place par les éditions de la fondation tiendra sa première réunion en octobre 2018.

Le rapport souligne que plusieurs services administratifs sont devenus des fonctions supports pour porter la politique et la volonté d'innovation de la FMSH. Les évaluateurs ont bien perçu les efforts menés au cours des dernières années pour structurer et professionnaliser ces fonctions et, à l'image du pôle numérique, pour les envisager comme pouvant participer activement au projet d'établissement. Reste que cette professionnalisation, qui s'accompagne de la formalisation de procédures et d'encadrement de l'action, pourrait réduire la souplesse et la capacité de réactivité de l'institution. La mise en place d'un contrôle interne peut être ainsi vécue comme une contrainte plus que comme une opportunité. La fondation devra trouver un bon et juste équilibre entre souplesse et procédures.

À différentes reprises, pour le pôle numérique, pour les marchés publics, pour les compétences juridiques nécessaires en interne, pour la levée de fonds, le comité souligne la nécessité de s'adjoindre des compétences spécifiques, et donc d'embauches. Mais il note également que, si la masse salariale est maîtrisée, de telles embauches ne sont pas finançables, indiquant donc clairement qu'il n'y a plus de marge de manœuvre. Cette limitation contribue à l'existence de zones de risques juridiques, mais aussi sociaux, qui se manifestent par des tensions internes indéniables, ce que souligne le rapport, et par le poids qui pèse sur les services au point de risquer d'« essouffler les équipes ». Deux aspects doivent ici être soulignés. Le premier tient aux risques que font courir un éparpillement et une démultiplication des projets : pour soulager une structure qui a subi de profonds changements ces dix dernières années, la FMSH sera effectivement amenée à arbitrer sur ses projets, et pour le dire clairement, à réduire la voilure. Deuxième aspect : les membres du Comité ont bien perçu l'existence de ce qui est souvent qualifié de « risques psycho-sociaux » et de « souffrance au travail ». Nous avons la plus vive conscience que l'ensemble et la rapidité des changements qui affectent la fondation, tant en interne que dans son environnement institutionnel, débouchent aussi sur de telles questions, et nous avons pris des initiatives récemment pour les affronter directement. Le sujet sera central pour les mois et les années à venir.

Le rapport, enfin, s'interroge sur le statut de FRUP. La FMSH considère qu'elle n'a pas su être suffisamment claire sur ce point. Elle demeure très attachée à ce statut porteur de sens : comme cela est souligné, les valeurs d'utilité publique au service des SHS sont consubstantielles à la FMSH. Avec ses contraintes, quel autre statut que celui de FRUP permettrait d'incarner ces valeurs avec indépendance, agilité dans la capacité d'action et forte reconnaissance internationale ?

En conclusion : la fondation fera son miel des recommandations de l'HCERES. Elle tient à remercier le président Michel Cosnard et ses équipes, particulièrement Michel-Julien Robert, conseiller scientifique, et Clémentine Francez-Carrère, le comité d'évaluation et particulièrement son président, John Keiger, pour la qualité des relations qu'ils ont su créer afin de rendre pertinent et utile le processus d'autoévaluation puis d'évaluation ayant abouti à ce rapport.

Paris, le 1<sup>er</sup> octobre 2018.

Michel WIEVIORKA  
Président Fondation Maison des sciences de l'homme (FMSH)

## ORGANISATION DE L'ÉVALUATION

L'évaluation de la fondation Maison des sciences de l'Homme a eu lieu les 9, 10 et 11 avril 2018. Le comité d'évaluation était présidé par John Keiger, professeur à l'université de Cambridge en histoire internationale au département Sciences politiques et études internationales.

### Ont participé à cette évaluation :

- Agnès Alalinarde, secrétaire générale de l'École d'économie de Toulouse (TSE) ; ancienne directrice générale des services adjointe de l'université Paris-Sud ;
- Jacqueline Bayon, professeure à l'université Jean Monnet Saint Etienne (UJM) en histoire ; directrice du consortium Maclands ;
- Séverine Casalis, professeure de psychologie cognitive à l'université de Lille ; vice-présidente valorisation et innovation ;
- Julien Roche, conservateur général des bibliothèques ; directeur du service commun de documentation de l'université de Lille.

Michel Julien Robert, conseiller scientifique et Clémentine Francez-Carrère, chargée de projet, représentaient le Hcéres.

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

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

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

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



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

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

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

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