



HAL
open science

École des hautes études en sciences sociales - EHESS

Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

Rapport d'évaluation d'un établissement. École des hautes études en sciences sociales - EHESS. 2018.
hceres-02026405

HAL Id: hceres-02026405

<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026405>

Submitted on 20 Feb 2019

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

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

RAPPORT D'ÉVALUATION DE L'ÉCOLE DES HAUTES ÉTUDES EN SCIENCES SOCIALES (EHESS)

CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2017-2018
VAGUE D

Rapport publié le 27/09/2018



Pour le Hcéres¹ :

Michel Cosnard, Président

Au nom du comité d'experts² :

Nathalie Fournier, Présidente du comité

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

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

² Les rapports d'évaluation "sont signés par le président du comité". (Article 11, alinéa 2).

SOMMAIRE

I. Introduction	2
1 / Présentation de l'EHESS	2
2 / L'EHESS dans l'espace francilien de l'Enseignement supérieur et de la recherche: campus Condorcet, Comue Paris Sciences et Lettres (PSL)	3
3 / Contexte de la visite	3
II. Le positionnement institutionnel et la stratégie de développement de l'établissement ...	4
1 / Un établissement en tension entre l'affirmation de sa singularité et sa volonté de s'inscrire dans des coopérations institutionnelles	4
2 / Les partenariats, un enjeu central pour l'établissement	4
a / Des partenariats académiques diversifiés qui sont à articuler avec la politique de site	4
b / Un partenariat structurant avec le CNRS	5
c / Des relations plus distantes avec les collectivités territoriales qui sont à surveiller	5
d / L'EHESS dans le campus Condorcet : un engagement effectif et déterminant pour l'école	6
e / L'EHESS et la Comue PSL : des coopérations engagées, des solutions à trouver et des résistances à lever	7
III. La gouvernance et le pilotage de l'établissement	8
1 / Une organisation interne particulière, en tension entre centralisation et décentralisation, qui déséquilibre le niveau intermédiaire	8
2 / Des modalités de gouvernance qui cherchent à concilier singularité, tradition et efficacité	9
a / Des instances singulières et des modalités de prise de décisions en évolution	9
b / Une stratégie à définir et des modalités à installer pour la mise en œuvre rapide d'une politique qualité	11
c / Une communication externe plutôt efficace, une communication interne à repenser	12
3 / Un pilotage de l'administration largement perfectible	13
a / Une analyse de l'activité encore modestement outillée	13
b / Des lacunes substantielles dans le pilotage	13
4 / Une stratégie à mieux définir et des dispositifs à installer pour stabiliser et fiabiliser les grandes fonctions du pilotage de l'école	14
a / La problématique RH au cœur du fonctionnement de l'EHESS	14
b / Une organisation financière qui a encore besoin d'être consolidée	16
c / Une DSI en profonde mutation	17
d / Une situation immobilière qui se rationalise	18
IV. La recherche et la formation	19
1 / Des forces scientifiques remarquables et une politique de recherche à affirmer pour répondre aux défis de la politique de site et du paysage international	19
a / Une structuration de la recherche en tension entre le modèle de l'UMR et le modèle historique du centre de recherche	19
b / Un pilotage d'appui par les moyens	20
c / Passer d'un pilotage d'accompagnement à un pilotage stratégique	21
2 / La politique de formation : une approche pédagogique originale et attractive, qui gagnerait à un pilotage plus formalisé	22
a / La formation initiale : un parti pris pédagogique historique et original	22

b / La formation continue : un choix stratégique nécessaire	23
c / Un pilotage de l'offre de formation à affirmer	24
3 / Le lien entre recherche et formation : un lien consubstantiel et des modalités de mise en œuvre à faire évoluer dans le contexte de site et le contexte international.....	24
4 / La documentation : un projet qui avance, avec un fort effet d'entraînement dans la dynamique de site	25
V. La réussite des étudiants.....	25
1 / Une prise en compte partielle de l'ensemble du parcours des étudiants	25
a / Des modalités d'accueil et de suivi particulières et qui ne conviennent pas à tous les étudiants	25
b / Un accompagnement à l'insertion professionnelle qui doit dépasser le diagnostic pour se doter de moyens.....	26
2 / Une approche singulière de l'étudiant à l'EHESS et une vie étudiante faiblement développée.....	26
3 / Une place fort modeste laissée aux étudiants dans la vie institutionnelle de l'établissement	27
VI. La valorisation et la culture scientifique.....	28
1 / Une valorisation soutenue et diversifiée, qui gagnerait à se structurer pour être plus visible	28
2 / L'édition : l'atout majeur de l'EHESS.....	29
VII. Les relations européennes et internationales.....	29
1 / Une culture internationale intense et fondatrice	30
2 / L'internationalisation au cœur des formations de master et doctorat, et des moyens à consolider et centraliser et une stratégie à développer.....	31
3 / Un pilotage des relations internationales à développer.....	32
VIII. Conclusion.....	33
1 / Points forts	34
2 / Points faibles	34
3 / Recommandations.....	34
IX. Annexe – la Comue PSL dans l'écosystème francilien.....	35
1 / Caractérisation du territoire.....	35
2 / Structuration de la coordination territoriale Paris Sciences Lettres (PSL).....	35
X. Liste des sigles	36
XI. Observations du président.....	39
XII. Organisation de l'évaluation	41

I. INTRODUCTION

1 / PRESENTATION DE L'EHESS

Issue de la 6^e section de l'École pratique des hautes études (EPHE), l'École des hautes études en sciences sociales (EHESS) a été créée comme établissement autonome par le décret du 23 janvier 1975. C'est, depuis le décret du 12 avril 1985¹, un établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP), ayant statut de grand établissement et placé sous la tutelle du ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (MESRI).

Les missions de l'EHESS sont la recherche et la formation à la recherche en sciences sociales, dans une double perspective d'internationalisation et d'interdisciplinarité entre les différents champs des sciences sociales et entre celles-ci et les autres sciences (sciences de la nature, sciences du vivant, mathématiques, arts, ...).

L'EHESS n'a pas de premier cycle. Elle assure la préparation à un diplôme d'établissement (niveau master 1) et à deux diplômes nationaux, un master de sciences sociales et le doctorat en sciences sociales appuyé sur l'école doctorale (ED) 286 de l'EHESS. Elle propose en outre, hors diplomation, une année préparatoire au doctorat (APD). Elle assure l'accueil et la formation dans les unités de recherche des chercheurs en sciences sociales. Elle participe à la formation tout au long de la vie.

L'EHESS est tutelle de 33 unités mixtes de recherche (UMR)² communes avec le centre national de la recherche scientifique (CNRS) et d'autres organismes de recherche (Inserm, Inra). Sur ces 33 UMR, elle est tutelle dépositrice de 20 UMR³ ; elle est cotutelle de 13 UMR⁴. Elle est tutelle dépositrice de deux unités mixtes de service (UMS)⁵ ; elle porte un LabEx (TEPSIS). Elle abrite une fondation (la fondation France Japon) et un fonds de dotation.

En 2016-2017, l'EHESS accueille 3 026 étudiants⁶, dont 1 363 sont inscrits en master, 1 594 en doctorat, 13 en vue d'obtenir l'habilitation à diriger les recherches (HDR) et 56 dans le diplôme d'établissement (DE). Sur l'ensemble des étudiants, 42 % sont de nationalité étrangère, issus de systèmes éducatifs étrangers ; cette proportion est plus faible en master (37 %) qu'en doctorat (53 %). L'école accueille également un public nourri d'auditeurs libres.

En termes de personnels, l'EHESS compte (au 31/12/2016)⁷ :

- 470 personnels enseignants-chercheurs et enseignants, dont 239 titulaires (114 directeurs d'études (DE) et 63 maîtres de conférences (MCF), 50 directeurs d'études cumulants et 12 enseignants du second degré) et 231 personnels contractuels dont l'EHESS est établissement principal ; parmi ces personnels contractuels, on compte 180 doctorants ;
- 277 personnels administratifs, dont 185 titulaires (58 % catégorie A) et 92 contractuels⁸. Les personnels Biatss relèvent à plus de 90 % de la filière ITRF, et parmi ceux-ci, 65,5 % sont de catégorie A⁹.
- L'établissement accueille chaque année entre 150 et 200 chercheurs invités¹⁰, dont 45 % viennent d'Europe, 35 % d'Amérique du Nord et du Sud, 13 % de l'Asie et 7 % d'Afrique.

Par ailleurs, l'établissement héberge dans les UMR, 1 187 personnels CNRS (897 chercheurs et 290 personnels Ingénieurs, technique et administratif (ITA)).

L'EHESS vient de réintégrer en 2017 le bâtiment historique du 54 boulevard Raspail (Paris) mais ses activités restent très dispersées (actuellement 16 293 m² Shon sur 8 implantations). L'établissement n'est pas propriétaire de ses locaux.

Pour l'année 2016, le budget de l'établissement s'établit autour de 65 M€, dont 49,5 M€ concernant les dépenses de personnels¹¹.

¹ Décret n° 85-427 du 12 avril 1985 relatif à l'École des hautes études en sciences sociales

² C'est la situation actuelle, mais l'EHESS ne sera tutelle que de 32 UMR dans le prochain contrat, car le CADIS (UMR 8039) ne fait pas l'objet d'une demande de reconduction (RAE, Annexe 5).

³ Pour 13 d'entre elles, elle est la seule tutelle avec le CNRS ; pour les autres elle est en cotutelle avec l'ENS Paris, l'Inalco, le Collège de France, les universités Paris 1 Panthéon-Sorbonne, Paris Descartes, Paris Nanterre, Paris 13, Aix-Marseille Université, Avignon (RAE, Annexe 5)

⁴ Les tutelles dépositrices sont : CNRS, ENS Paris, Paris 1, Collège de France, AMU, Lyon2, Toulouse1 et Toulouse 2.

⁵ Production et gestion des données (PROGEDO, UME 3558) et Institut d'études de l'Islam et du monde musulman (IISMM, UMS 2000) ; l'EHESS est cotutelle de l'UMS 3287 CLEO (tutelle dépositrice : AMU).

⁶ Données Data-ESR.

⁷ Sources : Bilan social 2016.

⁸ Le bilan social 2015 constate une augmentation de 7,10 % depuis 2013 du nombre de personnels contractuels (p. 13), diagnostic confirmé par le bilan social 2016.

⁹ Source : Fiche Persé.

¹⁰ Le nombre d'invités semble en décroissance, passant de 209 invités en 2014 à 141 en 2015 et 158 en 2016 (Bilan social 2016, p. 22).

2 / L'EHESS DANS L'ESPACE FRANCILIEN DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE: CAMPUS CONDORCET, COMUE PARIS SCIENCES ET LETTRES (PSL)

L'EHESS est membre fondateur du campus Condorcet¹², avec le CNRS, l'ENC, l'EPHE, la FMSH, l'Ined, les universités Paris 1 Panthéon-Sorbonne, Sorbonne Nouvelle - Paris 3, Paris 8 Vincennes – Saint-Denis, Paris 13 et Paris Nanterre. Le projet de Condorcet est de créer au nord de Paris un grand campus universitaire de Sciences Humaines et Sociales ; il n'implique aucune fusion des établissements membres. L'EHESS est très engagée dans Condorcet et doit y transférer en 2020 une partie de ses unités de recherche dans un premier bâtiment de 9 000 m² Shon et le déménagement de l'ensemble de l'école est prévu dans une deuxième phase (portant le total des surfaces à 35 000 m² Shon¹³).

L'EHESS a rejoint la Comue Paris Sciences et Lettres¹⁴ en janvier 2016 en tant que membre associé, dans la perspective de devenir membre à part entière de la coordination territoriale. La Comue PSL est porteuse d'un financement Idex (750 M€ non consommables), attribué en juillet 2011, mais dont l'attribution définitive n'est pas encore confirmée. Dans sa configuration institutionnelle, la Comue PSL comportera neuf membres (École Normale Supérieure (ENS), École supérieure de physique et de chimie industrielles de la ville de Paris (ESPCI), Chimie ParisTech, MINES ParisTech, université Paris-Dauphine, Observatoire de Paris, École pratique des hautes études (EPHE), École nationale des Chartes (ENC), Institut Curie), dix associés dont l'EHESS (avec l'École française d'Extrême-Orient (EFEO), les écoles d'art, l'Institut de biologie physico-chimique (IBPC) et le Collège de France), 3 organismes (CNRS, Inserm et Inria) et 2 partenaires (Institut Pasteur et lycée Henri IV). La Comue PSL, via ses établissements membres et associés, rassemble 20 685 étudiants en 2017, dont environ 17 % sont inscrits en doctorat (3 543 étudiants), 60 % en master (12 367 étudiants) et 23 % dans des diplômes de premier cycle (4 775 étudiants) ; 22 % des étudiants sont des étudiants internationaux.

3 / CONTEXTE DE LA VISITE

La visite du comité Hcéres a eu lieu à une période de transition dans la vie de l'établissement, avec l'installation d'une nouvelle équipe présidentielle, élue en novembre 2017 sur un projet politique nouveau, notamment en termes de gouvernance et de politique de site. La visite a coïncidé également avec une période de forte tension, liée à l'évaluation de l'Idex PSL* par le jury international et aux exigences formulées par celui-ci pour son attribution définitive au terme d'une nouvelle période probatoire de 30 mois. Les conditions énoncées par le jury de l'Idex ont amené l'EHESS à confirmer son statut d'associé et à ne pas devenir, pour le moment, membre de la Comue PSL.

Toute période de transition correspond à des enjeux et des choix déterminants pour un établissement. Le comité d'experts s'est attaché à évaluer ces enjeux et ces choix, en abordant plus particulièrement les thématiques suivantes :

- Les axes stratégiques et structurants de la politique d'établissement dans les domaines d'activité qui sont les siens ; leur affirmation et leur évolution au regard de la place que l'EHESS veut se donner dans le paysage national et international de l'enseignement supérieur et de la recherche, et plus particulièrement dans le cadre de ses partenariats de site (campus Condorcet, Comue PSL) ;
- L'évolution de la gouvernance, l'articulation entre les différentes instances de gouvernance et les leviers pour faire synergie dans les décisions communes ;
- La rénovation des outils de pilotage, le diagnostic des besoins et des priorités, les moyens à affecter et leur suivi ;
- L'expérience étudiante à l'EHESS dans ses diverses dimensions (formation et activité scientifique, préparation à l'insertion professionnelle, implication dans l'institution, vie étudiante).

Le comité note la qualité des documents qui lui ont été fournis (y compris sur l'intranet de l'établissement). Le rapport d'autoévaluation (RAE) est bien construit et très nourri ; il est lucide sur les forces et les faiblesses de l'établissement ainsi que sur l'enjeu que représente l'évolution de la politique de site.

¹¹ Source : Note d'introduction au débat d'orientation budgétaire pour 2017 (CA du 21/10/2016).

¹² Le campus Condorcet est un projet sélectionné en 2009 dans le cadre du plan Campus ; créé en tant qu'EPCS en février 2012, il est devenu établissement public national de coopération au 1^{er} janvier 2018. Les membres fondateurs sont au nombre de onze : le CNRS, l'EHESS, l'ENC, l'EPHE, la FMSH, l'INED, les universités Paris 1 Panthéon-Sorbonne, Sorbonne Nouvelle Paris 3, Paris 8 Vincennes – Saint-Denis, Paris 13, et, depuis le 1^{er} janvier 2018, l'université Paris Nanterre.

¹³ Source : SPSI, p. 98-101.

¹⁴ Voir Annexe Présentation du site

Le comité tient enfin à souligner la qualité de l'accueil qui lui a été réservé de la part de l'ensemble de ses interlocuteurs ainsi que l'intérêt et la franchise des échanges.

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

1 / UN ETABLISSEMENT EN TENSION ENTRE L’AFFIRMATION DE SA SINGULARITE ET SA VOLONTE DE S’INSCRIRE DANS DES COOPERATIONS INSTITUTIONNELLES

L'EHESS se considère comme un établissement spécifique, sans équivalent en France et en Europe, et ce sentiment partagé cimente en grande partie la cohésion de l'institution. Celle-ci entend défendre sa « singularité » (RAE, p. 1), mais veut s'inscrire dans le même temps dans les évolutions du paysage, national et international, de l'enseignement supérieur et de la recherche. Le résultat est un établissement en tension entre un positionnement « intellectuel » (RAE, p. 19) défini sur le mode de l'héritage et de l'excellence¹⁵, et un positionnement institutionnel, sur lequel l'établissement porte un diagnostic, qui lui permet de se « situer dans un écosystème scientifique et institutionnel » (p. 17), mais qui ne lui permet pas totalement de se projeter vers des transformations et des engagements nouveaux. Le RAE est lucide sur ces tensions, qui traversent l'établissement depuis de nombreuses années et se sont exacerbées avec les nouvelles exigences de la politique de site. Ce n'est pas que l'établissement soit fermé sur lui-même ; sur le plan scientifique, il est au cœur de nombreux réseaux nationaux et internationaux, et connaît des résultats remarquables en termes de reconnaissance de ses chercheurs, de projets et de publications ; mais ces résultats sont fortement liés à des initiatives individuelles et l'établissement répugne à toute forme de structuration centralisée. La conséquence en est une difficulté à « faire établissement » et à assumer collectivement et clairement son engagement dans son environnement institutionnel, et au premier chef dans les partenariats de site, Condorcet et PSL, dans lesquels les directions récentes de l'école l'ont engagé.

Le sentiment du comité est qu'il serait dangereux pour l'EHESS de se reposer sur son excellence et sa notoriété pour assurer sa place dans les évolutions actuelles de l'enseignement supérieur et de la recherche, et pire encore, de se replier sur une position défensive¹⁶. Le comité estime que l'établissement est en mesure de construire avec ses partenaires des formes nouvelles et productives de coopération de site, et d'y tenir pleinement sa place. Ceci implique un diagnostic raisonné de ses atouts mais aussi de ses besoins et de faire synergie en interne pour porter un projet d'établissement.

2 / LES PARTENARIATS, UN ENJEU CENTRAL POUR L'ETABLISSEMENT

Il est apparu au comité que, à ce moment de son histoire, la question des partenariats, des engagements à y prendre pour les construire et des moyens à assurer pour les consolider et les poursuivre, était centrale pour l'EHESS.

a / Des partenariats académiques diversifiés qui sont à articuler avec la politique de site

L'établissement a des partenariats nombreux avec des établissements diversifiés, écoles ou universités, en Île de France et en région, bien décrits dans le RAE (p. 23-25).

Ces partenariats nationaux se traduisent pour l'essentiel par une tutelle partagée sur les UMR¹⁷, par la participation à des réseaux nationaux¹⁸, par une politique de coaccréditation au niveau des masters et de l'école doctorale¹⁹ ; par les LabEx²⁰, par des projets portés en collaboration, notamment les 100 projets ANR gérés à l'EHESS. La difficulté consiste à articuler la diversité de ces partenariats avec le cadre circonscrit de la politique de site (Condorcet et PSL).

¹⁵ RAE : « demeurer un lieu de référence des sciences sociales françaises et internationales », (p. 1) ; « être "l'institution" des sciences sociales (p. 2).

¹⁶ Le RAE s'inquiète à plusieurs reprises des moyens d'« éviter la dissolution » (p. 3).

¹⁷ L'EHESS partage ainsi la tutelle de 13 unités avec l'ENS Paris, l'Inalco, le Collège de France et avec les universités parisiennes (Paris 1, 5, 7, 10, 13) et de région (AMU, Lyon et Toulouse1) pour ses sites provinciaux.

¹⁸ L'EHESS est membre de nombreux GIS, réseaux et fédérations de recherche, membre fondateur de l'IEA de Paris, membre de deux RTRA (TSE et PSE) ; voir Annexe 6 RAE.

¹⁹ Co-accréditation des formations du Master de l'EHESS, avec les établissements franciliens et les pôles régionaux ; co-accréditation de l'ED 286 avec l'ENS Paris (dans certaines formations), et de l'EHESS dans l'ED de sciences cognitives de l'ENS Paris et l'ED d'économie de l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne (RAE, p. 31).

²⁰ L'EHESS porte le LabEx TEPISIS ; l'EHESS est également partenaire d'autres LabEx (RAE, p. 26-27).

L'EHESS a la particularité d'avoir trois pôles régionaux. Le pôle de Marseille est ancien, bien installé dans les partenariats académiques (avec l'AMU et l'université d'Avignon) et bien inséré dans le tissu local (soutien de la région) et dans la société civile ; il bénéficie de locaux propres et repose sur trois UMR en cotutelle²¹. L'EHESS a réfléchi à l'évolution de ce pôle avec un projet de développement²². Les pôles toulousains et lyonnais sont de moindre envergure et reposent surtout sur des UMR en cotutelle²³. Ces pôles régionaux tirent un bénéfice certain du label EHESS. Il serait à souhaiter que l'établissement conduise une réflexion sur leur développement et sur leurs relations avec les universités partenaires des sites régionaux.

Les partenariats internationaux sont étendus et diversifiés et pour certains remontent à la création de l'établissement ; ils seront examinés ultérieurement, dans le chapitre VII.

b / Un partenariat structurant avec le CNRS

Depuis 2000, l'EHESS a contractualisé avec le CNRS pour inscrire ses centres de recherche dans des UMR, et dans une moindre mesure avec l'Inserm et l'Inra²⁴. Le CNRS apporte des moyens en personnels (l'école héberge 897 chercheurs et 190 ITA CNRS en poste dans les UMR) et des moyens financiers (620 K€ en 2017²⁵) ; une délégation de gestion partagée EHESS/CNRS a été mise en place pour les unités²⁶. Le président du CNRS est membre du CA de l'EHESS et le directeur de l'INSHS membre du CS. Le partenariat avec le CNRS est donc structurant pour l'établissement, mais il ne va pas sans nostalgie du modèle historique du centre de recherche ni sans tensions, l'EHESS regrettant la réduction des postes par le CNRS et s'inquiétant des « forces centrifuges » des UMR (RAE, p. 24). Le RAE avance ainsi l'idée (p. 25) d'une « nouvelle cartographie des unités », qui s'émanciperait du modèle, jugé trop rigide, de l'UMR pour réactiver le modèle du centre de recherche de l'école, censé être plus réactif aux innovations scientifiques (p. 25). Le comité est très réservé devant cette révision du périmètre et du modèle des unités de recherche. Une association plus étroite des UMR à la définition de la politique recherche de l'établissement ainsi qu'une meilleure intégration aux instances de l'établissement des personnels CNRS hébergés permettraient sans doute de réduire les tensions et de resserrer le lien entre l'école et les UMR. Un certain nombre d'actions récentes vont dans ce sens comme on le verra par la suite.

c / Des relations plus distantes avec les collectivités territoriales qui sont à surveiller

Le rapport AERES 2014 soulignait les relations limitées avec les collectivités territoriales ; c'est toujours le cas en 2018²⁷. Les relations avec la ville de Paris et la région Île-de-France apparaissent peu dans le RAE²⁸. Les budgets successifs montrent une grande variation dans les subventions (de 500 K€ à 2,7 M€²⁹) mais ne permettent pas de détailler ni la source (Paris ou Région) ni l'affectation de ces subventions (appui à la réinstallation au 54 bd Raspail, contrats doctoraux, projets de recherche, ...). Lors des entretiens, la ville de Paris a confirmé son soutien aux établissements relevant de son périmètre mais le comité n'a pu rencontrer le représentant de la région. Le soutien de la région à l'EHESS est actuellement priorisé sur le soutien au campus Condorcet³⁰. La question qui va se poser est de savoir qui, des établissements ou des regroupements, sera à l'avenir l'interlocuteur privilégié des collectivités. De ce point de vue, la baisse, constatée ces deux dernières années, du soutien destiné aux étudiants³¹ peut être un signe d'une moindre visibilité des établissements au profit des regroupements. L'EHESS devra donc être attentive à rester identifiée dans la politique régionale de l'ESR et à bien jouer la carte du site.

Les deux grands projets en cours, qui sont identifiés par l'école comme des axes stratégiques, le campus Condorcet et la Comue PSL, font l'objet d'une analyse plus poussée dans ce rapport. Leur état

²¹ Centre Norbert Elias (CNE), Centre de Recherche et de Documentation sur l'Océanie (CREDO), Groupement de Recherche en Économie Quantitative Marseille (GREQAM).

²² Rapport « Le pôle régional de Marseille de l'EHESS. Essai de prospective à dix ans » présenté au CS du 3/10/2017.

²³ L'UMR CIHAM avec les tutelles du site de Lyon ; TSE avec Toulouse1, les UMR TRACES et LISST avec Toulouse 2.

²⁴ L'Inserm est cotutelle de deux UMR (CERMES 3 et IRIS) et l'INRA de deux UMR (TSE et PSE).

²⁵ Tableau Financement de la recherche ; les données ne concernent que les unités en gestion EHESS. La contribution du CNRS a sensiblement baissé ces dernières années (elle était de plus de 700 K€ en 2014).

²⁶ Voir RAE, Annexe 5. Et Tableau données EHESS, Financement recherche.

²⁷ Les collectivités territoriales ne sont pas membres extérieurs du CA ; les statuts précisent que les cinq personnalités extérieures du CA « dirige[nt] des organismes choisis pour leur rôle dans le domaine de la recherche en sciences sociales » (Décret n°84-427 du 12 avril 1985).

²⁸ Le RAE fait mention des projets DIM et Émergence (p. 23), sans les détailler, ainsi que de contrats doctoraux financés par la région.

²⁹ Subventions collectivités : 2 M€ en 2012 ; 2,3 M€ en 2013 ; 570 K€ en 2014 ; 2,7 M€ en 2015 ; 450 K€ prévus en 2016. Source : Note d'introduction au débat d'orientation budgétaire 2017 (Recettes fléchées, p. 2).

³⁰ La région Île de France finance en totalité le bâtiment recherche de l'EHESS (38 M€), qui sera livré en 2020, et le Grand Équipement Documentaire (110 M€) ; source : site Condorcet.

³¹ Le RAE signale que le soutien de la région en direction des étudiants (contrats doctoraux et bourses de mobilité pour les étudiants en master) a considérablement baissé les deux dernières années (p. 35).

d'avancement et d'adhésion est contrasté et exemplaire du fonctionnement de l'école, de ses freins et de ses atouts.

d / L'EHESS dans le campus Condorcet : un engagement effectif et déterminant pour l'école

L'EHESS est membre fondateur du campus Condorcet et s'est fortement engagée dans toutes les étapes de ce projet, qui est un de ses axes stratégiques de développement. L'ambitieux projet de Condorcet est de créer un grand campus urbain en SHS, à l'articulation du nord de Paris et de sa proche banlieue. Il comporte un volet immobilier (construction sur deux sites, porte de la Chapelle et Aubervilliers), soutenu par l'État et les collectivités territoriales, un volet scientifique, articulé autour de grands programmes et de grands équipements, notamment le grand équipement documentaire (GED), et un volet de vie de campus. Le campus Condorcet regroupera des établissements majeurs en Sciences sociales, dont certains sont des partenaires de longue date de l'EHESS (EPHE, ENC, l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne), et sont, pour certains, membres ou associés de la Comue PSL.

Pour l'EHESS, les bénéfices de Condorcet sont évidents et partagés ; l'adhésion de la communauté ne fait plus problème ; les rares voix discordantes s'expriment uniquement sur la question de la monolocalisation prévue sur le site Condorcet et de l'avenir du bâtiment historique du 54 Bd Raspail³².

Sur le plan immobilier, la ligne est claire³³ : l'ensemble de l'école s'installera à Condorcet, en deux phases ; la première phase, prévue pour 2020, verra l'installation de douze UMR³⁴ dans le bâtiment recherche de l'EHESS (9 000 m² Shon sur le site d'Aubervilliers, au pied de la station de métro « Front populaire ») ainsi que dans un bâtiment mutualisé³⁵ ; la seconde phase, à une échéance qui n'est pas encore déterminée, verra le déménagement complet sur Condorcet (sur un total de 35 000 m²). L'implantation unique sur Condorcet est une décision forte de l'école qui garantit son engagement dans le projet et doit entraîner celui de l'État. L'EHESS attend un appui conséquent de l'État et des collectivités pour l'aider à s'installer dans Condorcet, en complément des efforts financiers qu'elle-même aura à fournir.

Durant le contrat qui s'achève, l'EHESS a été très impliquée dans la construction de Condorcet, sur le plan politique, avec un engagement fort des présidences successives, et sur le plan scientifique, ce dont témoignent un certain nombre d'actions et de projets³⁶. L'EHESS a la co-responsabilité de cinq Ateliers campus-Condorcet, et de quatre « Journées de doctorants », et assure régulièrement des conférences Condorcet. Le RAE ne fait cependant pas mention de ces actions et privilégie l'implication de l'établissement dans l'Institut Convergence Migrations³⁷ et l'organisation en 2021 sur le campus Condorcet du XIXe congrès mondial d'histoire économique. Pour valoriser ces actions, l'EHESS semble s'en remettre à la communication de Condorcet sur son site public. Le comité conseille à l'école de se saisir de la communication sur Condorcet, pour mettre en valeur, en interne comme en externe, y compris à l'international, les points forts de son investissement.

Le projet Condorcet comporte un important volet documentaire et patrimonial, autour du grand équipement documentaire (GED), qui est inscrit dans le contrat quinquennal 2014-2018 de l'EHESS. L'EHESS a fortement avancé dans ce domaine (voir ci-dessous, chapitre IV.4) : le transfert de 20 fonds documentaires d'UMR dans le GED sera effectif dès l'ouverture de celui-ci, et l'établissement travaille à la labellisation collection d'excellence pour la recherche (Collex) d'une partie de ces fonds (RAE, p. 36). Le transfert vers Condorcet des archives de l'EHESS est également engagé.

L'engagement de l'EHESS dans Condorcet est donc effectif et partagé par la communauté et il est d'autant mieux accepté que l'établissement y garde son autonomie. C'est aux yeux du comité un projet fondamental pour l'établissement, qui l'a fait avancer de façon concrète pendant le contrat qui vient de s'écouler ; l'école pourra s'y impliquer plus encore avec la première phase d'installation sur le campus.

³² PV de l'assemblée des enseignants, 04/02/2017.

³³ RAE, p. 11 ; SPSI 2015-2019 (p. 96-101). ; voir également le rapport « Construction d'un bâtiment dédié à l'EHESS sur le campus Condorcet à Aubervilliers Programme technique détaillé (2014) » (p. 8-9 ; 65).

³⁴ La liste des unités est donnée dans le RAE, p. 27.

³⁵ Bâtiment mutualisé avec les universités Paris Panthéon-Sorbonne, Sorbonne Nouvelle - Paris 3, Paris 8 Vincennes – Saint-Denis et l'Institut des Amériques.

³⁶ Voir la présentation par Jean-Claude Schmidt, DE émérite à l'EHESS, président du conseil scientifique de Condorcet, du projet scientifique du campus Condorcet, PV du CS du 3/01/2017.

³⁷ L'Institut Convergence Migrations est l'un des dix projets retenus en 2017 par le jury de l'appel Instituts Convergences (PIA2) ; financé pour une durée de 8 ans (jusqu'en décembre 2025), l'IC Migrations s'installera en 2019 sur le campus Condorcet. L'Institut est coordonné par le CNRS et rattaché à l'UMR 7192 PROCLAC ; il réunit 8 partenaires institutionnels, dont l'EHESS qui a la responsabilité d'un des six départements de recherche (GLOBAL) et la co-responsabilité du département Formation (Source site Condorcet). Voir la présentation au CS de l'EHESS du 3/10/2017.

e / L'EHESS et la Comue PSL : des coopérations engagées, des solutions à trouver et des résistances à lever

L'implication de l'EHESS dans la coordination territoriale n'a pas été sans heurts ni soubresauts. C'était encore le cas lors de la visite du comité, qui a eu lieu au lendemain de la confirmation de l'Idex PSL*, moyennant un prolongement de la période probatoire pour une durée maximale de 30 mois et sous condition d'un resserrement de la gouvernance vers une université intégrée. À la suite des conditions fixées par le jury international³⁸, la présidence de l'EHESS, qui était pourtant favorable au statut de membre et avait fait campagne en ce sens, a fait savoir qu'elle ne demanderait pas, dans les conditions actuelles, le statut de membre dans la Comue PSL et resterait associée. La situation semble pour le moment difficile, mais la position de la présidence de l'EHESS est claire : l'EHESS veut rester dans la Comue PSL et y jouer pleinement son rôle d'associé et souhaite que les négociations avec PSL permettent de lever les blocages actuels et d'envisager le statut de membre plein.

L'EHESS a d'abord été membre de la Comue Hesam, qu'elle a quittée fin 2014³⁹, pour rejoindre formellement la Comue PSL en janvier 2016 en tant qu'associé, et dans la perspective de devenir membre à part entière de la coordination. Les raisons invoquées pour la sortie d'Hesam⁴⁰ sont essentiellement le désaccord avec l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne sur les statuts et sur le modèle très intégré d'université⁴¹. Le choix de la Comue PSL (et non de de la Comue Université Sorbonne Paris Cité (USPC) avec laquelle des contacts avaient été pris) s'est fait pour des raisons explicites : plus grande proximité de l'EHESS avec les établissements d'excellence et de taille modeste réunis dans PSL, une université (Paris-Dauphine) qui se distingue des universités parisiennes de grande taille par son statut de grand établissement, un modèle d'université décentralisée ; la Comue PSL était par ailleurs titulaire d'un Idex, qui lui avait été attribué en juillet 2011.

Si le RAE ne dit rien des acquis de l'expérience Hesam, celle-ci a eu au moins la conséquence de confirmer pour l'EHESS la nécessité – outre l'obligation légale – d'appartenir à un regroupement sous peine de fragiliser l'établissement⁴². L'adhésion à la Comue PSL a porté au départ, malgré les réticences d'une partie de la communauté, une dynamique de coopération, dans laquelle l'EHESS a apporté, son potentiel scientifique, le vaste empan de ses compétences en sciences sociales, ses partenariats extérieurs à PSL, son ancrage dans Condorcet, son ouverture internationale et son expérience de l'encadrement doctoral⁴³.

Les deux dernières années (2016-2018) ont vu la Comue PSL se structurer et évoluer sur les questions très sensibles de gouvernance et d'intégration, pour répondre aux critères d'attribution de l'Idex. Les présidences successives de l'EHESS ont régulièrement informé l'assemblée des enseignants (AE : instance réglementaire de l'école, voir infra) ainsi que les conseils de ces évolutions. Début 2017, le président a présenté devant l'AE (04 février 2017) et devant le CA (24 février 2017) le texte d'orientation stratégique de l'université PSL, élaboré par les chefs d'établissement de la Comue en vue du dossier Idex. Le vote positif mais très serré (par une voix de majorité) du texte par l'Assemblée des enseignants n'a pas permis en fait de dégager un consensus, mais ne signifie pas un refus d'évolution. La situation reste donc ouverte.

La conviction du comité, confortée lors de sa visite, est que l'EHESS a tous les atouts pour peser dans PSL et qu'elle est un partenaire incontournable pour donner à PSL sa légitimité et capacité d'action dans le champ des sciences sociales (l'EHESS apporte notamment près de la moitié des doctorants de PSL⁴⁴). En retour, PSL offre à l'EHESS des opportunités de développement et de financements à saisir, de nouveaux partenariats (avec les milieux artistiques et les écoles d'art, avec les milieux économiques), dont l'établissement est parfaitement conscient⁴⁵. Cependant le statut d'associé ne permet pas de peser dans la politique de PSL autant que le permettrait le statut de membre, qui donne voix délibérative dans les instances. Le comité conseille à l'établissement de prendre appui sur les actions déjà engagées et, pour certaines votées, pour

³⁸ « Ces conditions sont les suivantes :

1/ Démontrer l'existence d'une stratégie propre qui soit plus unifiée ;

2/ L'adoption de règles de gouvernance qui prévoient, au titre des pouvoirs du président de l'université :

- Le droit d'auditer et d'amender le projet de budget prévisionnel de toutes les institutions fondatrices ;

- Un droit de veto aux propositions de recrutement des enseignants-chercheurs, enseignants et chercheurs des institutions fondatrices ;

- La signature de tous les diplômes, sans exception. » (Communiqué de presse du MESRI, 19 mars 2018).

³⁹ Décision du conseil d'administration du 17/10/2014.

⁴⁰ L'EPHE, l'EFEO et la FMSH ont décidé de quitter Hesam conjointement avec l'EHESS ; les deux premiers pour rejoindre PSL et la Fondation pour rejoindre la Comue Université Sorbonne Paris Cité (USPC).

⁴¹ PV de l'AE du 27/09/2014 ; PV du CA du 17/10/2014.

⁴² PV du CA du 18/12/2014.

⁴³ PV du CA du 17/06/2016.

⁴⁴ En 2017, l'EHESS accueille 1 597 doctorants et PSL 3 543.

⁴⁵ Voir document Axes stratégiques.

avancer, avec l'ensemble de la communauté, dans le projet PSL. Ces acquis sont significatifs ; on peut citer ainsi la signature commune des publications (impliquée par la convention d'association), le transfert du doctorat à PSL (vote du CA 30/06/2017), le transfert, en débat, de la diplomation, la création de masters pluridisciplinaires PSL Humanités et Sciences sociales⁴⁶, les programmes IRIS⁴⁷ et les contrats doctoraux financés sur ceux-ci (7 contrats doctoraux annuels), le partenariat dans les deux EUR labellisées Front-Cog et Translitterae⁴⁸, la reconfiguration du LabEx TEPSIS pour intégrer l'appartenance à PSL, la mise en commun de ressources documentaires et la politique d'édition⁴⁹, la coopération dans les actions de valorisation (notamment le soutien apporté par PSL au projet « Gens de Paris⁵⁰ ») et dans les programmes Étudiants exilés⁵¹. Si l'EHESS veut, comme elle l'affirme, être le moteur des transformations de PSL (en recherche, en formation, à l'international, pour les éditions⁵²), le comité juge souhaitable que l'établissement mette en cohérence ses ambitions et son engagement institutionnel et il l'alerte sur les risques de fragilisation que lui ferait courir le fait de rester en marge du noyau des membres de la coordination. Par ailleurs, les partenaires de PSL ont exprimé dans les entretiens des attentes fortes à l'égard de l'EHESS ; il serait dommageable pour l'EHESS que celles-ci soient déçues.

III. LA GOUVERNANCE ET LE PILOTAGE DE L'ETABLISSEMENT

1 / UNE ORGANISATION INTERNE PARTICULIERE, EN TENSION ENTRE CENTRALISATION ET DECENTRALISATION, QUI DESEQUILIBRE LE NIVEAU INTERMEDIAIRE

Le précédent rapport de l'AERES⁵³ décrit de manière détaillée la façon dont fonctionnait l'EHESS. La période du contrat quinquennal 2014/2018 voit toujours l'EHESS caractérisée par une bipolarité marquée, avec d'un côté une gouvernance très centralisée (la présidence, le bureau, l'assemblée des enseignants et les conseils) et de l'autre des composantes très décentralisées (les centres de recherche/UMR), le niveau intermédiaire, services centraux support et soutien, étant chargé de gérer les affaires courantes et disposant de peu d'influence sur la mise en place de la stratégie de l'établissement. Le RAE 2017 montre la préoccupation bienvenue - que l'école commence à mettre en place - de la réorganisation administrative. Plusieurs documents de l'EHESS autres que le RAE⁵⁴ insistent à juste titre sur la nécessaire adaptation du pilotage à la mise en œuvre des axes stratégiques pour rétablir des liens actuellement distendus entre les services centraux et les centres/UMR.

Au niveau intermédiaire, l'école dispose d'une organisation atypique. Ainsi que le fait apparaître l'organigramme général⁵⁵, toutes les directions sont positionnées « en râteau », sur le même plan : certaines de soutien, comme la direction du développement de la recherche (DDR) et celle de l'enseignement et de la vie étudiante (DEVE), celles, plus modestes en taille mais tout aussi importantes en terme de rayonnement, la direction des cercles de formation, la direction de l'image et de l'audiovisuel (DIA) et la direction des éditions ; et d'autres de support, comme la direction des systèmes d'information (DSI) et la direction générale des services (DGS), sous la responsabilité de laquelle sont positionnées les fonctions de base, questions financières, juridiques, patrimoine logistique, ressources humaines, archives, action sociale. Le comité considère que ce positionnement « en râteau », qui met la DGS sur le même niveau hiérarchique que les autres directions, la prive de toute légitimité pour impulser une action administrative cohérente⁵⁶. Le comité

⁴⁶ Humanités numériques (ENC, EPHE, EHESS), Institutions, Organisations, Économie et Société (Mention Sciences économiques et sociales (EHESS, Paris-Dauphine, MINES ParisTech), Philosophie (ENS, EHESS, EPHE et l'Observatoire de Paris) ; source : site PSL.

⁴⁷ L'EHESS coordonne deux IRIS (Initiatives de Recherche Interdisciplinaires et Stratégiques), l'un sur les études globales (avec Paris-Dauphine, EPHE et ENS) et « Création, cognition et société » (avec les écoles d'art, les MINES, le collège de France et l'ENS) p. 22, et participe à trois autres IRIS (GA Governance Analytics, OCAV, Origines et conditions d'apparition de la vie, SCRIPTA, Histoire et pratiques de l'écrit). Source : RAE, p. 26 et site PSL.

⁴⁸ Dans le cadre de l'appel à projets pour les EUR (Écoles Universitaires de Recherche), l'EHESS a porté deux projets pour PSL et est partenaire des deux projets labellisés (résultats octobre 2017) FrontCog - Frontiers in Cognition et Translitterae, tous deux portés par l'ENS pour PSL.

⁴⁹ Un poste d'IE aux éditions de l'EHESS est financé par PSL pour le déploiement de la chaîne éditoriale multisupport Métopes (RAE, p. 51).

⁵⁰ Le soutien de PSL (50 K€) reconnaît l'intérêt de la coopération dans ce programme.

⁵¹ Recrutement d'un maître de langue dédié au FLE et commun avec l'ENS.

⁵² Dans ses Axes stratégiques, l'EHESS affirme vouloir « reconfigurer autour d'elle une partie importante de la carte des formations de PSL et « diffuser son modèle interdisciplinaire et son ouverture à l'international » (p. 2).

⁵³ Rapport AERES janvier 2014, p. 10.

⁵⁴ Lettre du 15 décembre 2017 du président de l'EHESS au comité Hcéres ; axes stratégiques de développement de l'EHESS.

⁵⁵ Organigramme du 01/03/2018.

⁵⁶ À noter que le rapport AERES 2014 faisait état de la même remarque : « la lecture de l'organigramme affaiblit la position de la fonction de DGS et ne permet pas une lecture claire des hiérarchies » (p. 27).

relève la contradiction qu'il y a à vouloir opérer une réorganisation administrative en se privant de l'appui d'une direction générale des services forte et bien positionnée et il recommande de placer les directions, notamment celles qui touchent au cœur de métiers, DDR et DEVE, sous la responsabilité hiérarchique de la direction générale des services.

La présidence a bien conscience que la structuration actuelle, qui traduit effectivement le fonctionnement de la maison, doit évoluer et doit prévoir de donner un rôle hiérarchique incontesté à une seule personne. Il a semblé au comité, lors de la visite, que l'idée en gestation était de confier à la direction du cabinet la responsabilité de cette direction générale. Le comité pense inopportun que la prise en charge des affaires particulières d'un cabinet, position stratégique auprès d'une présidence, soit confondue avec le fonctionnement administratif courant de l'école. Il estime, pour une organisation rationnelle et efficace, qu'il est nécessaire de rétablir une direction générale avec un pouvoir hiérarchique sur l'administration des directions et de ne pas laisser reposer sur une seule personne à la fois l'administration générale de l'école, chargée de mettre en œuvre les axes politiques de la présidence, et la direction d'un cabinet à qui sont dévolues les affaires sensibles à fort impact politique, interne et externe, et à durée circonscrite. Le comité considère également que les missions du directeur de cabinet gagneraient à être clairement définies, ce qui n'était pas le cas lors de la visite.

Au niveau le plus décentralisé, les centres de recherche constituent une autre des spécificités organisationnelles de l'école. Ceux-ci sont construits autour d'un enseignant-chercheur ou d'une thématique portée de façon interdisciplinaire et n'ont pas vocation à être pérennes. Leur création est décidée par l'Assemblée des enseignants ; la validation par le CS ne semble pas systématique et jusqu'à une date récente, les décisions de ce type n'étaient pas entérinées par le conseil d'administration. Ce sera fait à l'avenir, ce qui est une bonne chose. Cependant les centres de recherche, entités propres à l'EHESS, se télescopent avec l'organisation plus classique de la recherche en unités mixtes de recherche (UMR), qui est la base du partenariat engagé depuis 2000 avec le CNRS. L'articulation entre les centres et les UMR se révèle complexe⁵⁷ et donne lieu très régulièrement à des débats dans l'assemblée des enseignants et au conseil scientifique. Le comité a pu comprendre, lors des entretiens, que peu de ses interlocuteurs avaient une vue claire des divers périmètres des unités. La complexité de cette organisation a des conséquences importantes sur le sentiment d'appartenance des équipes à l'EHESS⁵⁸. En effet, si l'on peut concevoir que l'EHESS soit réticente vis-à-vis d'une hypercentralisation et veuille maintenir, sans contraintes organisationnelles, les conditions d'une riche créativité, il est important de trouver un équilibre pour que le risque de dispersion, voire d'autonomisation, n'entrave pas le développement d'une stratégie globale d'établissement. En outre, le suivi de l'activité administrative des unités de recherche (centres/UMR) est difficile à harmoniser. Il conviendrait désormais de dresser un panorama précis de leur organisation dans la perspective de rendre plus optimales l'attribution des moyens ou les réponses à leurs besoins. Cela permettrait également de renforcer la capacité de l'école à se présenter de manière fine et objectivée dans la période de forts changements institutionnels qu'elle connaît.

2 / DES MODALITES DE GOUVERNANCE QUI CHERCHENT A CONCILIER SINGULARITE, TRADITION ET EFFICACITE

Si l'EHESS possède des instances identiques à celles des autres instances statutaires des établissements d'enseignement supérieur, sa singularité tient au rôle prédominant que joue l'assemblée des enseignants, qui prend toutes les décisions relatives à la politique de l'école, avant qu'elles ne soient présentées aux conseils et validées par eux.

a / Des instances singulières et des modalités de prise de décisions en évolution

Comme le montre le RAE⁵⁹, les instances statutaires se réunissent régulièrement au cours de l'année et donnent lieu à des comptes rendus étoffés mis à disposition sur l'ENT. Les débats y sont vifs et argumentés. Les personnels peuvent également apporter leur avis dans des commissions *ad hoc* (CUTICE⁶⁰, CAS⁶¹, comité de veille éthique et déontologique, commission du budget...), elles aussi convoquées, moins fréquemment, mais sans que le compte rendu des séances soit porté à la connaissance de la communauté. Certaines tombent

⁵⁷ Certaines UMR peuvent recouvrir plusieurs centres, quand le périmètre d'un centre peut être identique à celui d'une UMR, d'autres encore peuvent être centres sans être rattachés ou inclus dans une UMR (schéma qui semble résiduel et ne concerne que quatre centres).

⁵⁸ D'autant plus qu'elle s'assortissait d'une dispersion géographique des sites, à laquelle il a été partiellement mis fin après une réorganisation rationnelle des implantations des laboratoires de l'école. Source : RAE p. 11, encart 4.

⁵⁹ RAE chapitre 2.1 p. 6 et suivantes.

⁶⁰ Commission des usagers des technologies de l'information et de la communication électronique.

⁶¹ Commission d'action sociale.

parfois en déshérence, sans pour autant être supprimées. Sans doute faudrait-il qu'une direction générale des services s'assure de l'efficacité et de la nécessité de ces commissions.

Tout récemment, et en lien avec les grandes thématiques auxquelles est confrontée l'école, ont été mis en place, sous la responsabilité d'un vice-président, des groupes de travail internes sur des sujets d'actualité (PSL, Condorcet, administration, enseignement).

De façon ordinaire, l'école connaît un certain nombre de réunions, dans des configurations variables, pour préparer les décisions et suivre l'actualité : équipe de direction (le président et le bureau)⁶², équipe de direction élargie aux chargés de mission, réunion des services⁶³ (le président, le bureau et les directions).

Mais ce qui fait la singularité de l'école est l'existence de l'instance dénommée « Assemblée des enseignants » (AE). Celle-ci est composée des enseignants-chercheurs de l'école et exclut de fait les autres personnels qui sont affectés à l'établissement (Biatss), les étudiants et les personnels dits « hébergés ». Il lui revient les trois domaines essentiels⁶⁴ que constituent l'élection du président, le recrutement des enseignants chercheurs (ainsi que l'évolution de leur carrière) et la définition des grandes orientations stratégiques. En matière de recrutement des enseignants-chercheurs, elle s'appuie sur l'expertise d'une commission électorale, composée d'enseignants-chercheurs issus du conseil scientifique⁶⁵, et le président lui propose, sans qu'il soit contraignant, « le choix du bureau », c'est-à-dire les propositions portées par l'équipe présidentielle ; l'assemblée vote sur l'ensemble des candidatures.

C'est devant l'assemblée des enseignants que sont examinées en premier lieu les décisions politiques de l'école ; tous les dossiers sensibles engageant son avenir, comme le campus Condorcet ou l'entrée dans la Comue PSL, ne sont présentés au CA qu'après les votes de l'assemblée ; de même pour certaines questions internes (liste des séminaires, ouverture de centres...). Ce mode d'organisation pose à l'évidence le problème de l'articulation des prérogatives accordées à l'assemblée des enseignants avec les compétences statutaires des conseils⁶⁶.

Il revient au président élu de choisir parmi les enseignants-chercheurs quatre membres pour constituer le Bureau et de les proposer à l'élection par l'Assemblée des enseignants. Dans l'organisation précédente décrite par le RAE, l'un des membres du Bureau était nommé secrétaire du bureau⁶⁷. Il travaillait en binôme rapproché avec la direction générale des services, investissant ainsi l'action administrative. Ce binôme sur lequel était concentré un volume d'activité particulièrement important a trouvé, au fil du temps, ses limites.

Une nouvelle structuration de la présidence s'est récemment mise en place pour tenter de pallier le fonctionnement jugé peu performant et chronophage de la précédente organisation. Désormais la nouvelle présidence a préféré désigner des vice-présidents en charge d'un domaine⁶⁸, fonction plus conforme au pilotage d'une stratégie. Chacun est assisté d'un ou plusieurs chargés de mission. La vice-présidence de l'école est une fonction nouvelle. Le premier vice-président partage tous les dossiers avec le président, a délégation de signature, est en relation avec les VP thématiques, la DGS et les services. Il prend particulièrement en charge les ressources humaines et la campagne d'emplois, la DSI et les affaires financières⁶⁹, et anime les groupes de travail organisés en interne portant sur PSL et sur l'administration.

Si le principe d'un fonctionnement démocratique de l'école est fortement revendiqué, le comité constate que cette démocratie trouve ses limites dans la prééminence des enseignants-chercheurs qui s'exerce dans l'assemblée des enseignants, minorant la parole des autres personnels et affaiblissant les conseils.

En tout état de cause, peut-être l'EHESS pourrait-elle se poser la question de l'équilibre entre ses instances. C'est au fil du temps que l'Assemblée des enseignants a pris une place de plus en plus vitale dans la vie de l'EHESS, au point d'amoinrir de façon significative le fonctionnement du conseil scientifique et du conseil

⁶² La DGS n'est présente ni en équipe de direction, ni en équipe de direction élargie. La rencontre hebdomadaire de deux heures avec le président et la secrétaire du bureau, effective jusqu'en janvier 2018, n'existait plus à la date de la visite du comité.

⁶³ Dénommé « comité de pilotage (RAE, p. 9).

⁶⁴ RAE p. 6.

⁶⁵ La commission électorale est chargée d'expertiser les candidatures. Les candidats ne passent pas devant elle. Des rapporteurs sont désignés pour chaque candidat. Environ la moitié des rapporteurs sont externes à l'école. Leur rapport est lu en commission par un enseignant de l'EHESS.

⁶⁶ Cette articulation entre les différentes instances est débattue depuis longtemps dans l'école. Voir par exemple le PV de l'assemblée des enseignants du 27 juin 2015 : « Comment articuler une assemblée générale éternelle, un conseil scientifique dont la durée de vie est limitée et une commission électorale qui se renouvelle en partie chaque année » (p.8).

⁶⁷ Était désignée depuis plusieurs années une maîtresse de conférences (MCF) pour exercer cette fonction.

⁶⁸ Un VP jouant le rôle de premier VP, un VP chargé de la DEVE, un VP chargé de la recherche et un VP chargé des relations internationales (organigramme de la présidence, 1^{er} février 2018).

⁶⁹ Il travaille en relation étroite avec les directions de ces services.

d'administration, qui sont de fait contraints par les votes préalables de l'assemblée des enseignants⁷⁰. Le conseil d'administration se trouve à valider des décisions qui ne sont guère soumises à la discussion et court ainsi le risque de n'être qu'une chambre d'enregistrement. L'actuelle équipe présidentielle en est bien consciente⁷¹.

Le comité recommande de donner au conseil d'administration son plein rôle stratégique. Il recommande également de trouver les moyens d'associer les personnels de différents statuts aux débats et prises de décision engageant l'avenir de l'établissement. Il pourrait notamment être envisagé qu'un plus grand nombre de collèges électoraux (Biatss, étudiants) puisse participer à l'élection du président.

b / Une stratégie à définir et des modalités à installer pour la mise en œuvre rapide d'une politique qualité

Le précédent rapport d'évaluation faisait une courte mention⁷² de la nécessité d'une démarche qualité pour ce qui concerne le volet informatique. Quant au RAE 2017, il ne fait aucune référence à une politique qualité qui permettrait d'améliorer la gouvernance stratégique ; le comité a pu constater que l'objectif de mettre en place ce type de démarche de manière généralisée ne fait pas encore partie des axes de travail de l'EHESS.

Pourtant des embryons de démarche qualité sont perceptibles dans l'école et des pistes d'actions se dessinent.

L'EHESS dispose ainsi d'éléments d'observation de l'activité de ses enseignants-chercheurs ; le compte rendu d'enseignement réalisé par chaque enseignant ainsi que le nouveau format des comptes rendus d'enseignement⁷³ sont un premier palier pour que l'école soit en mesure de connaître, et faire connaître à ses partenaires, la réalité de ses activités.

Sur le plan de la formation, il semble que depuis la précédente évaluation effectuée par l'AERES, la formalisation et les missions des conseils pédagogiques de masters n'aient pas réellement évolué. La démarche d'évaluation des formations n'est pas systématique et il ne semble pas y avoir de conseil de perfectionnement des masters au sens où cela est entendu à l'article 5 du cadre national des formations⁷⁴. L'école doctorale a installé, conformément à la réglementation, des comités de suivi de thèse et adopté une charte des thèses, mais n'a pas mis en place d'évaluation des formations doctorales.

En recherche, le travail sur les procédures qualité reste limité à quelques actions peu formalisées, comme l'évaluation par le CS des programmes interdisciplinaires internes (PRI) ; le suivi des activités de recherche semble délégué aux unités et ne remonte pas au niveau de l'établissement.

En matière administrative, des recrutements récents ont conduit à la mise en œuvre opérationnelle d'une mission contrôle de gestion qui s'est bien positionnée sur le sujet ; elle est actuellement dans une phase de prise d'informations auprès des directions et des services avant de proposer le déploiement d'un dispositif de pilotage et de contrôle interne. L'agence comptable met en place progressivement les mesures de contrôle interne comptable. La nouvelle direction des systèmes d'information recourt parfaitement à la démarche qualité, en formalisant ses procédures, en les partageant avec des personnes identifiées et dans des calendriers connus, ce qui permet de s'assurer de la réalisation des actions.

Ces quelques exemples montrent que l'EHESS dispose de ressources pour se doter d'un management de la qualité. Le comité recommande de porter politiquement cette évolution. Les risques, actuellement mal identifiés (consommation de la masse salariale, formalisation des procédures pédagogiques, constitution des jurys, évaluation des masters, coût des formations...) doivent être connus et bénéficier d'une attention rationnelle. À terme, cet outil de pilotage pourra se décliner en tableaux d'indicateurs d'activités à destination de la présidence qui contribueront à construire et à renforcer les axes politiques d'évolution de l'école sur des données fiables et partagées.

C'est un chantier d'envergure qui nécessite de mettre en place des procédures formalisées, d'identifier les agents concernés, de se doter d'outils informatiques efficaces, capables de produire des données fiables et exhaustives. Mais c'est un chantier indispensable et urgent, ce d'autant plus dans le périmètre élargi qui s'annonce et qui sollicitera fortement l'école.

⁷⁰ Ce fait a été relevé dans tous les audits et évaluations successifs, comme le note le rapport d'évaluation de l'AERES de 2014 (p. 9).

⁷¹ Cf. entre autres, les PV du conseil scientifique du 5 décembre 2017 et du CA du 22 décembre 2017.

⁷² Rapport d'évaluation de l'AERES, 2014, p. 29. Ces comptes rendus sont indispensables à la réalisation de l'Annuaire.

⁷³ PV de l'assemblée des enseignants du 26 novembre 2016.

⁷⁴ Arrêté du 22 janvier 2014 fixant le cadre national des formations conduisant à la délivrance des diplômes nationaux de licence, de licence professionnelle et de master

c / Une communication externe plutôt efficace, une communication interne à repenser

La communication externe de l'École est prise en compte et correctement organisée. L'équipe est composée de huit personnes dont le directeur de la communication. Si les priorités sont définies et cohérentes, une dimension politique plus large serait toutefois à vivifier, pour mieux affirmer la façon dont l'établissement se présente à l'extérieur :

- les *alumni* : L'EHESS dispose d'un nombre important d'anciens élèves (entre 25 et 30 000), qui sont la première cible du service de la communication, car l'association des *alumni* ne compte pour l'instant que six cents membres. Sur la base du constat d'un déficit considérable de relations avec ses anciens étudiants, l'école veut en effet réactiver ces réseaux, essentiellement pour valoriser ses diplômés et appuyer l'insertion professionnelle des étudiants, mais également pour un appui financier, via le fond de dotation.
- le *web* et les réseaux sociaux : Actuellement l'EHESS possède cent sites vivants qui sont régulièrement réactualisés et gérés par trois professionnels du service communication. Le site institutionnel qui s'adresse au monde universitaire en général et au grand public est bien consulté (de 40 à 50 000 visites uniques/par mois). Les réseaux sociaux sont bien investis notamment Facebook (24 000 *followers*), mais également « *Youtube* » et « *LinkedIn* ».
- la relation avec les médias : Nul doute que la notoriété de l'École en facilite l'accès et force est de constater que l'EHESS est très présente sur ce terrain et dispose d'une grande visibilité. Ses chercheurs occupent régulièrement et largement, grâce à leur expertise, les colonnes de la presse de référence et les plateaux radio et télévision. En outre des projets originaux sont en gestation, plus particulièrement celui d'organiser des enquêtes à parité entre chercheurs et journalistes professionnels.

Si la communication externe est bien installée, on ne peut en dire autant de la communication interne. Le comité note une absence d'outils, si ce n'est le site de l'école. Les étudiants ressentent un déficit chronique d'information. Quant aux personnels, ils regrettent le foisonnement d'informations qui y figurent et parmi lesquelles ils se repèrent parfois difficilement. La mise en place d'une communication interne est rendue compliquée pour deux raisons. Premièrement, parce que l'école n'est pas une communauté unique mais un ensemble de sous communautés. Ensuite, parce que l'EHESS, qui a été principalement un centre de doctorants et de chercheurs, ne semble pas avoir encore intégré —malgré la création et le développement des masters— les usages et les besoins d'un public étudiant.

L'image de l'EHESS qui est très forte et dont la communication externe est inscrite dans l'histoire de l'École va se trouver confrontée au défi du départ du bâtiment historique du Boulevard Raspail et de l'installation sur le campus Condorcet. L'établissement a en effet exprimé la crainte que l'éloignement de Paris intramuros ne pèse sur l'attractivité de l'école, surtout auprès des publics étrangers. Le service de communication devra œuvrer dans les années qui viennent pour faire vivre dans Condorcet la qualité d'une identité forgée par une histoire et un lieu singuliers.

3 / UN PILOTAGE DE L'ADMINISTRATION LARGEMENT PERFECTIBLE

Les constats faits lors de la précédente évaluation faisaient état d'un pilotage de l'École peu satisfaisant du fait d'une organisation administrative faible. L'école a réfléchi à cette organisation et le RAE⁷⁵ précise quels chantiers ont été mis en place pour rendre plus robustes les procédures et pour renforcer le niveau central : ressources humaines, réorganisation des fonctions financières et comptables, direction des services informatiques. Pourtant, à quelques exceptions près, le comité fait siennes en 2018 les appréciations de 2014.

a / Une analyse de l'activité encore modestement outillée

Quelques domaines ont vu leurs capacités d'action se structurer autour de projets rédigés et validés en conseil d'administration. Par exemple, un schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI) portant sur la période 2015/2019 a permis de faire un diagnostic immobilier complet sur l'école (patrimoine, maintenance et mise en sécurité/mise aux normes, occupation et logistique) et a projeté les hypothèses d'évolution tant en surfaces et localisation qu'en impacts financiers⁷⁶, l'opération importante étant le déménagement de l'école sur le Campus Condorcet en deux phases. Il a été prévu que dans la première phase l'école s'installe dans son propre bâtiment recherche et partage des espaces communs, dont le grand espace documentaire (GED), et que, dans la deuxième phase, elle finalise son installation dans un nouveau bâtiment.

Un schéma directeur pluriannuel handicap 2016/2019, qui concerne les personnels et les étudiants, est également un outil de référence qui situe les responsabilités de chaque partie et envisage les évolutions. Il est dommage de ne pas trouver trace, dans les comptes rendus des conseils d'administration, du suivi annuel de ce schéma, prévu au moment de sa rédaction.

Les bilans sociaux, très riches d'informations, sont régulièrement produits.

Enfin, des documents structurants importants sont actuellement en cours d'élaboration. L'approche qui les sous-tend, préfiguration d'une démarche qualité, cadre de façon précise l'organisation administrative en documentant et en formalisant les procédures et les acteurs, en fixant des points d'étape après que les objectifs ont été définis, et au besoin partagés. C'est le cas de la direction des systèmes d'information et celui de la mission Contrôle de gestion.

Si l'on ne peut pas encore parler de dialogue budgétaire au regard de la méthodologie utilisée pour construire le budget, il faut saluer la mise en place d'une procédure solide pour outiller les campagnes d'emplois, tant celle des enseignants-chercheurs jusqu'à l'intervention de la commission électorale et de l'Assemblée des enseignants, que celle des Biatss.

Pour ce qui est des Biatss, une lettre de cadrage de recrutement est envoyée aux unités de recherche (centres/UMR)⁷⁷ accompagnée d'un fichier de demande des besoins, permettant la confrontation des informations du service central et des unités. La fiche « remonte » au service des RH, pour expertise des besoins exprimés par la direction générale des services avant soumission à l'équipe présidentielle. Le passage devant le conseil d'administration clôt la procédure⁷⁸.

b / Des lacunes substantielles dans le pilotage

Les raisons qui concourent aux mauvaises performances des services administratifs que les experts du comité ont pu constater sont nombreuses. Le positionnement problématique des instances de gouvernance administrative explique en partie le fonctionnement administratif médiocre de l'école. Mais d'autres facteurs entrent en jeu : maîtrise imparfaite des finances, personnels en nombre et en qualifications insuffisants, circuits et procédures non formalisés, choix RH périlleux. Un faisceau de circonstances atténuantes peut expliquer cette situation dégradée. Le déménagement, puis le réaménagement boulevard Raspail, les incertitudes liées au contexte de l'enseignement supérieur et de la recherche dans la création des Comue et aux perspectives de la création du Campus Condorcet fragilisent le climat de l'école, en particulier chez les personnels administratifs.

⁷⁵ RAE p. 9 et suivantes.

⁷⁶ L'école recourt pour cela à un plan pluriannuel d'investissement (PPI) qui lui permet d'envisager l'utilisation des crédits sur plusieurs années. De même, elle utilise l'agenda d'accessibilité Ad'AP (RAE p. 13).

⁷⁷ Reste encore, pour que la procédure soit fiable et robuste, à clarifier le destinataire de la lettre de cadrage : directeur d'UMR et/ou responsable(s) de centre(s), les deux fonctions pouvant être exercée par une seule personne ou par plusieurs.

⁷⁸ Le RAE et les interlocuteurs du comité évoquent la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Mais le comité n'a pas disposé de données documentées sur le sujet, et ce, malgré l'existence de fiches de poste et d'une cartographie des emplois.

L'absence de budget fiable conduit à une gestion trop prudente des crédits. L'excédent budgétaire de 2017 (budget exécuté)⁷⁹ s'accorde mal avec une contraction du nombre d'emplois et avec des recrutements moindres de contractuels, empêchant parfois la bonne exécution des tâches ou les faisant peser excessivement sur un nombre réduit de personnes. La situation est paroxystique en 2017/2018 mais elle perdure depuis plusieurs années, comme en témoignent des rapports sur la situation des personnels commandés en interne⁸⁰. La situation inconfortable que vivent les personnels a suffisamment de notoriété pour que les recrutements de personnels titulaires s'affaiblissent, que les affectations de contractuels de courte durée s'amplifient. Ce "turnover", installé depuis plusieurs années, n'a pas été suffisamment pris en compte pour instaurer des mesures correctives. Les multiples implantations de l'école, jusqu'à la date récente du rassemblement sur deux sites en attendant Condorcet, ont été facteurs de complications et de surcoûts logistiques et immobiliers.

L'équipe présidentielle fait un constat lucide : tous ces éléments, même si les causes ne sont pas encore analysées en profondeur et en toute transparence, sont parfaitement connus de l'école et décrits dans le deuxième chapitre du RAE. Les documents produits font état de la nécessité de prendre des mesures rapides et efficaces pour soutenir la formation, la recherche, la vie étudiante et la communication. Les recrutements récents témoignent de cette volonté d'amélioration. Le RAE évoque de façon judicieuse la nécessité de fédérer les fonctions support « autour de l'élaboration d'un projet d'administration⁸¹ ».

L'école a connu jusqu'à maintenant une gestion à caractère « familial » (échanges de proximité, relations interpersonnelles, investissement professionnel fort, pas ou peu adossé à une explicitation du rôle de chacun). Des évolutions non négligeables ont assurément eu lieu. Mais les outils de pilotage global, en nombre restreint comme on l'a vu et pas suffisamment diffusés en interne, n'abordent pas le volet prospectif, ce qui est un handicap dans la période de fortes turbulences que l'école connaît et qui la fragilise.

L'EHESS ne pourra parvenir à évoluer que si elle renforce sa structure : d'abord en se dotant d'outils d'analyse, de tableaux de bord analytiques et synthétiques, en instaurant en même temps une démarche qualité qui lui permettra de fiabiliser les procédures et de rendre compte de l'activité, ensuite en rendant adéquates les compétences des personnels et les exigences des postes.

4 / UNE STRATEGIE A MIEUX DEFINIR ET DES DISPOSITIFS A INSTALLER POUR STABILISER ET FIABILISER LES GRANDES FONCTIONS DU PILOTAGE DE L'ECOLE

En 2016, l'école accueillait 470 enseignants/enseignants-chercheurs (239 titulaires et 231 enseignants non permanents) et 277 personnels Biatss (185 titulaires et 92 non titulaires). Son plafond d'emplois (sur ressources d'État et ressources propres) a été fixé à 803 ETP en 2016. Quant aux personnels hébergés, présents dans les UMR de l'école, ils sont 1187 répertoriés⁸², soit 290 personnels ITA et 897 chercheurs⁸³. L'évolution de la structure des emplois est caractérisée par une diminution du nombre de personnels titulaires de quelques unités chaque année et une augmentation substantielle du nombre de personnels contractuels, y compris sur emploi pérenne.

a / La problématique RH au cœur du fonctionnement de l'EHESS

Le précédent rapport de l'AERES préconisait une attention forte à porter aux ressources humaines. Les documents fournis par l'école⁸⁴, placent cette préconisation au cœur des préoccupations actuelles et font tous état de l'importance que revêtent les questions RH dans le pilotage de l'école.

Une approche bienveillante envers les personnels...

L'école porte une tradition de forte attention aux personnels. Bon nombre de dispositifs de prise en charge et d'accompagnement en témoignent depuis longtemps : une politique vivement affirmée de formation des personnels⁸⁵; une mission action sociale, rattachée à la direction générale des services⁸⁶; une politique active

⁷⁹ Trois millions et demi d'excédent budgétaire n'ont pas été budgétés (source : rapport de l'ordonnateur sur la gestion 2017, p. 10).

⁸⁰ Notamment l' « Étude sur le turn-over chez les personnels Biatss de l'EHESS » (septembre 2015).

⁸¹ RAE, p. 18.

⁸² Parfois avec difficultés, compte tenu des interfaçages délicats avec les systèmes d'informations des autres structures. La majorité d'entre eux sont des personnels du CNRS.

⁸³ Les données présentées dans ce paragraphe sont issues du bilan social 2016.

⁸⁴ RAE p. 4, 5, 10,...entre autres. Lettre du président au HCERES du 15 décembre 2017 §3. Axes stratégiques de développement de l'EHESS, section D.

⁸⁵ Près de 0,4 % des crédits de masse salariale sont consacrés à la formation des personnels (Bilan social 2016, p.153)

⁸⁶ Elle dispose d'un budget de 320 K€ pour assurer ses missions, toutes sources de financement confondues, soit 407,5 euros par agent (chiffres clés du bilan social année 2016 p.165).

en faveur des doctorants ; une préférence politiquement portée pour les promotions internes avec des créations/transmutations de poste et des ouvertures de concours. L'école dispose d'atouts importants : un dialogue dynamique dans les instances dans lesquelles les personnels Biatss sont représentés, notamment en CT et CHSCT, ou dans les groupes de travail plus récemment créés ; une structure des emplois qui situe l'école dans une fourchette haute en matière de qualification des personnels de catégorie A⁸⁷. Plus récemment, la distribution à tous d'une prime exceptionnelle d'un montant honorable (1 000 euros) a permis la reconnaissance du travail accompli pendant la période troublée des déménagements et des chantiers administratifs lourds (GBCP). L'octroi d'une prime de suractivité⁸⁸ témoigne également de la prise en compte d'une charge de travail supplémentaire.

Le SRH, sur lequel repose la mise en place de ces axes de travail, y œuvre avec efficacité (élaboration de brochures et de chartes ; suivi de l'utilisation des fiches de poste dans la mise en place des entretiens annuels et dans la construction d'un plan de formation).

Quant aux enseignants-chercheurs, ils bénéficient de conditions de travail très favorables (service d'enseignement annuel de 96h CM⁸⁹), ainsi que la valorisation (sous forme de prime ou de décharge) de leurs activités hors enseignement (direction de diplômes, direction d'unités de recherche, responsabilité de projets de recherche sur contrat, ...⁹⁰).

L'EHESS traverse une période intéressante dans la mesure où elle connaît des pics importants de départs en retraite, parmi les enseignants-chercheurs et chez les Biatss. Ses marges de manœuvre en matière de recrutements sont donc importantes et permettent une maîtrise de la masse salariale (voir plus bas).

... mais dont les conséquences paraissent paradoxalement très négatives sur le climat de l'établissement

Tous ces facteurs, très positifs, devraient laisser penser que l'administration de l'école est performante. Paradoxalement, ce n'est pas du tout le cas. Depuis plusieurs années, l'école pâtit d'un climat dégradé qui engendre protestations, congés de maladie, demandes de mutation et surtout dysfonctionnements. Les équipes dirigeantes ont perçu ce malaise, pas toujours à la hauteur de son importance, et ont tenté d'en objectiver les raisons. Des rapports successifs ont imputé ces dysfonctionnements au turn-over des personnels Biatss, au recrutement massif de contractuels administratifs, à une formation décalée par rapport aux besoins... Tous ces motifs sont assurément recevables — ils sont communs à beaucoup d'établissements —, mais ne sont pas suffisants pour expliquer la situation administrative préoccupante dans laquelle se trouve l'école.

Le comité propose quelques autres pistes d'explications, que l'école pourra expertiser davantage.

Certains motifs, de nature culturelle, sont particulièrement marqués à l'EHESS ; ils tiennent au poids politique, dans l'assemblée des enseignants, et symbolique des enseignants-chercheurs, porteurs de l'excellence scientifique de l'école, et au sentiment de moindre reconnaissance éprouvé par les personnels Biatss. Au moment de la visite, ces questions étaient prises en considération par la présidence.

Quelques raisons sont conjoncturelles et tiennent aux déménagements successifs, à la mise en place de la GBCP, concomitante avec l'installation d'un service facturier, ou encore à la mastérisation qui a imposé à l'école d'ouvrir de nouveaux champs de travail. Ces charges de travail circonscrites dans le temps s'apaiseront mais d'autres leur succéderont ; il faudra alors davantage anticiper, expliquer et prévoir des modalités de travail formalisées, en mode projet notamment.

D'autres raisons sont plus structurelles. L'affirmation forte de la présidence de garantir aux personnels Biatss de l'EHESS une pérennité dans l'école en proposant une évolution des supports de poste n'est plus réaliste à l'heure actuelle dans une structure de faible taille, de même que la technicité de certains postes rend particulièrement difficile l'élévation des compétences par la seule formation interne. L'équilibre actuel de la structure d'emplois entre les filières AENES et ITRF⁹¹, au bénéfice de cette dernière, pourrait être interrogé : il serait sans doute intéressant de peser la polyvalence des fonctions administratives de l'AENES au regard de la

⁸⁷ 58 % des Biatss de l'école sont de catégorie A, 16 % de catégorie B, 24 % de catégorie C (Données 2015 du bilan social, p. 9). Ces taux sont sensiblement différents de ceux de la fonction publique d'État qui accueille, hors enseignants, 29 % de personnels de catégorie A, 37 % de catégorie B et 34 % de catégorie C (rapport annuel sur l'état de la fonction publique, p.86). C'est dire que l'école est censée disposer d'un personnel qualifié.

⁸⁸ Cette prime est versée aux personnels administratifs dont la charge de travail augmente temporairement à cause de l'absence de personnels dans le service.

⁸⁹ Le service annuel d'enseignement des DE et MCF (96h CM ou 144h TD) est fixé par le décret n°89-709 du 28 septembre 1989 (article 6).

⁹⁰ Voir PV du CA du 16/12/2016.

⁹¹ AENES : filière de l'administration de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur. ITRF : filière des ingénieurs, techniciens de recherche et de formation. Les ITRF représentent 90 % des personnels Biatss, ratio supérieur de 12 % au ratio constaté dans les établissements de même typologie — fiche Persé 2016, p. 3 —. Il est vrai que les personnels ITRF qui postulent pour l'EHESS sont parfois porteurs d'un sujet de thèse, thèse qu'ils estiment pouvoir accomplir plus aisément s'ils sont personnels de cette école.

spécialisation des ITRF, très pertinente au moment du recrutement, mais qui peut devenir obsolète au fil du temps. Tous ces sujets, connus déjà de l'école, méritent qu'ils soient discutés et argumentés en prenant appui sur des données objectives et des résultats avérés et reconnus.

Le comité fait le constat que les informations financières et budgétaires (cf. ci-dessous pour plus de précisions) sont de qualité médiocre et manquent d'une part de fiabilité, d'autre part ne sont pas à visée prospective ; c'est particulièrement pénalisant en matière de recrutement. Si, à juste titre, l'équipe de direction a pensé judicieux de « lisser » des postes devenus vacants après les nombreux départs à la retraite, elle n'a pas disposé d'informations assez précises sur les volumes d'emplois et de masse salariale qui lui auraient permis de desserrer la contrainte de recrutements administratifs inutilement parcimonieux (cf. plus haut, III. 3. b), tant pour les personnels titulaires et les contractuels que pour l'équilibre à trouver entre ces deux catégories d'emplois.

Enfin, et même si les outils de communication interne existent, ils ne satisfont pas les personnels. Le comité juge souhaitable que les axes directeurs d'une politique RH soient mieux connus, en en déclinant par priorité les chantiers préalablement définis, discutés et validés dans les instances.

b / Une organisation financière qui a encore besoin d'être consolidée

Des modalités de construction du budget qu'il serait bon d'améliorer

Le RAE donne une place nouvelle à la construction du budget « comme levier du pilotage stratégique de l'établissement » (p. 14). Il évoque la commission du budget et les formations qui ont été proposées à ses membres. Mais, on l'a vu plus haut (cf. section 3.a), la procédure de construction du budget n'est pas encore bien stabilisée et les échanges ou le dialogue de gestion entre les différentes structures, unités de recherche ou services, et services centraux (SRF⁹² et DGS) ne sont pas vraiment formalisés. Celui-ci est plutôt conçu comme un budget de reconduction dans la mesure où les items présentés ressortissent plus de la gestion que de la mise en œuvre d'axes stratégiques (hors la décision d'augmenter le nombre de contrats doctoraux). Le compte rendu du CA du 16 décembre 2016 précise les critères d'allocations des moyens aux unités de recherche, fondés sur des éléments quantitatifs. Il s'agit d'une modalité descendante qui ne traduit pas l'existence d'un dialogue de gestion permettant à l'UMR, préalablement aux décisions, de faire valoir ses besoins (voir ci-dessous). La note d'introduction au Débat d'orientation budgétaire 2017, qui fait état de la situation financière de l'année en cours et fournit quelques historiques, donne les orientations budgétaires pour l'année suivante. Les orientations portent essentiellement sur des considérations gestionnaires (immobilier, fonctionnement, mesures catégorielles en faveur des personnels pour les dépenses ; augmentation éventuelle des frais de gestion sur les contrats pour les recettes) certes indispensables à prendre en compte dans un budget mais qui ne montrent pas en quoi les choix budgétaires sont l'expression d'axes politiques, relatifs, en particulier, à la recherche et la formation, à la vie étudiante ou aux éditions.

Quelques imprécisions encore qui font naître des doutes sur la capacité de l'école à connaître sa situation

Le budget de l'établissement s'établit autour de 65 millions d'euros, dont 46 millions concernent les dépenses de personnels.

Le budget a été présenté en déficit deux années consécutives (1 442 K€ en 2017 ; 889 K€ en 2018⁹³), ce qui a entraîné des prélèvements à même hauteur sur le fonds de roulement qui reste confortable. Il a augmenté entre 2014 et 2016 et représente 17 millions d'euros en 2017. Le résultat de l'exercice en 2017, connu au moment de la visite du comité, est excédentaire de 3,7 M€, alors que le budget initial⁹⁴ prévoyait un déficit d'un million et demi. Recettes et dépenses n'ont pas été budgétées à bonne hauteur. Connaître cette progression préalablement à la clôture des comptes aurait permis de travailler plus tôt à des scénarios d'utilisation de ces crédits. Il reste encore à estimer le montant disponible du fonds de roulement : la note d'orientation budgétaire 2017⁹⁵ mentionne des « réinscriptions budgétaires » pour des montants significatifs (plus de 5 millions en 2015). Elle signale l'existence de conventions « comptabilisées sans appliquer la méthode dite à l'avancement ». Cet équivalent de restes à payer apporte des incertitudes ; certains sont connus, d'autres sont plus difficiles à apprécier. Mais l'apurement des comptes est en bonne voie, comme le précise la note de présentation du budget 2018. Les taux d'exécution restent perfectibles, particulièrement en fonctionnement et en investissement⁹⁶. Le recours à des PPI⁹⁷, notamment en matière immobilière, ce qui est leur domaine privilégié d'utilisation, doit faire l'objet de toutes les attentions du fait de leur pluri annualité.

⁹² Service des ressources financières.

⁹³ Notes de présentation du budget 2017 et 2018.

⁹⁴ Le budget rectifié 2017 présentait un solde quasi nul (92 K€).

⁹⁵ Note d'introduction au débat d'orientation budgétaire pour 2017, p. 4.

⁹⁶ Données fournies dans le rapport de l'ordonnateur sur la gestion 2017, tableau 3 p. 4.

⁹⁷ Plan pluriannuel d'investissement.

Enfin, concernant les recettes, hors la dotation de charge pour services publics (DCSP) assez constante sur la période, les ressources de l'établissement (ANR, subventions européennes, subventions des collectivités territoriales) varient sensiblement d'une année sur l'autre, ce qui pèse sur la construction du budget. La contribution du CNRS au fonctionnement de l'EHESS est passée de plus de 700 K€ en 2014 à 620K€ en 2017. Par ailleurs, la tendance à la baisse du montant de la capacité d'autofinancement⁹⁸ (CAF) depuis 2014 a été enrayée en 2017 (plus de 4 M€ de CAF actuellement). L'école dispose donc de marges de manœuvre.

L'objectif partagé de l'agence comptable et du service des ressources financières devrait être clairement de faire en sorte que l'école ait une connaissance la plus parfaite possible de sa situation financière.

Néanmoins, en l'état actuel des connaissances, l'école dispose d'une situation financière qui semble solide⁹⁹. Les indicateurs financiers sont bons. L'école maîtrise sa masse salariale, de sorte qu'elle est aujourd'hui inférieure à celle de 2014 (47 M€ en 2014 ; 46,3 M€ en 2016 ; 45,4 M€ en 2017). Cette maîtrise est rendue possible par ce que l'école appelle le lissage : les postes, notamment d'enseignants-chercheurs devenus vacants par départ en retraite ne sont pas proposés au mouvement, au motif que le phénomène se produisant sur un nombre réduit d'année, il s'agit d'anticiper sur les années sans départ, ce qui est de bonne politique si elle est documentée avec précision. Mais on a vu plus haut les conséquences néfastes de cette approche prudentielle sur les conditions de travail au sein de la maison. Le comité recommande à l'école de garder une attention soutenue aux facteurs de dépense et de les adapter aux besoins de recrutements, en veillant à l'équilibre entre Biatss et enseignants-chercheurs, et entre titulaires et contractuels ou non permanents (doctorants, post-doctorants).

L'école travaille également à la diversification de ses recettes. Outre les subventions liées en particulier aux contrats de recherche (environ 6,5 M€), elle a recours à des fondations. La fondation France-Japon, créée formellement en 2014, est d'une efficacité remarquable ; elle a développé des liens très étroits avec des entreprises françaises et japonaises, ce qui lui permet de collecter des fonds qui servent à financer sept chaires pour accueillir des chercheurs et des étudiants japonais¹⁰⁰. Le fonds de dotation, créé en 2011, pour soutenir les doctorants et post-doctorants de l'école grâce à des formules originales de partenariat (notamment « Les 8/9 des Hautes Études »), reste d'un fonctionnement assez artisanal et gagnerait à monter en puissance¹⁰¹.

En revanche, l'école n'a pas suffisamment investi le champ de la formation continue (Cf. section IV. 2. b). Les recettes qu'elle en perçoit, autour de 30 K€, ne sont pas à la hauteur d'une institution comme l'EHESS.

Ces évolutions montrent que l'EHESS a la connaissance des enjeux et le comité estime qu'une fois stabilisée l'organisation administrative, elle pourra y faire face.

Des bouleversements organisationnels maîtrisés

Comme les autres établissements, l'EHESS s'est organisée pour appliquer le mode GBCP¹⁰² à sa gestion budgétaire et comptable et pour mettre en place un service facturier. Ces révolutions en matière financière, si elles ont soulevé des craintes et des charges de travail inhabituelles, ont été adoptées et fonctionnent convenablement. La mise en place du contrôle interne en est à ses débuts, mais devrait conduire à bien positionner les acteurs¹⁰³ et leur responsabilité dans la chaîne des dépenses et des recettes. Le site intranet de l'établissement fournit des documents intéressants sur cette réorganisation et donne des outils pour accomplir les gestes comptables. Le RAE en rend compte avec précision, de même que les commentaires de l'école sur le bilan sur les jalons 2016. Les services support ont su faire évoluer leurs pratiques, ce qui montre leur capacité à évoluer, mais au regard des enjeux, il reste du travail à accomplir.

c / Une DSI en profonde mutation

Les systèmes d'information (SI) ont subi, au cours de la période du contrat quinquennal, de profondes transformations qu'il était impérieux de mener à bien. Nombre de dysfonctionnements dans l'administration de l'école (applications de gestion, interfaçage, outils numériques en appui à la formation et à la recherche, données pas ou peu fiables, hétérogénéité des informations, ...) étaient en partie mis au jour par le fonctionnement des systèmes d'information et leur pilotage. Des recrutements récents, une maîtrise par la

⁹⁸ La CAF mesure la capacité à financer sur ses ressources ses besoins en investissement. Ce sont les ressources que l'établissement génère par son activité.

⁹⁹ Rapport de l'ordonnateur sur la gestion 2017, p. 2.

¹⁰⁰ RAE, p. 47-48. Le budget de la FFJ est passé de 50 K€ en 2009 à 500 K€ en 2015 et 700 K€ en 2017, signe du dynamisme de la structure.

¹⁰¹ RAE, p. 47. Le fonds de dotation a financé des bourses dites « d'accomplissement » (fin de thèse) à hauteur de 200 K€ depuis 2012.

¹⁰² Gestion budgétaire et comptable publique.

¹⁰³ Ils restent nombreux malgré la structuration budgétaire en 5 centres de services partagés (CSP).

direction des SI de méthodologies adaptées aux grandes entités et une expérience avérée, l'arrivée d'un nouveau mode de management et un positionnement de la direction en appui aux grandes fonctions de l'école (formation, recherche, documentation) vont faire évoluer sensiblement les capacités du SI à structurer l'activité. Une cartographie cible des applications a été proposée qui devrait permettre de planifier les différentes étapes de l'amélioration des circuits. Les effets devraient s'en faire sentir dès la fin de 2018.

d / Une situation immobilière qui se rationalise

Actuellement, l'EHESS bénéficie de 16 293 m² Shon¹⁰⁴ et son patrimoine immobilier s'est réduit à 8 implantations, d'importance inégale. Elle a su faire face à des déménagements successifs, qui ont mobilisé le service patrimoine, environnement et logistique (SPEL) de façon continue. Comme le rappelle le RAE, les outils techniques dont s'est dotée l'école (programme pluriannuel d'investissement Patrimoine – Optimisation de l'usage des locaux, concomitant avec un plan pluriannuel d'investissement) ont permis une vue d'ensemble sur les évolutions (entretien, maintenance, mise aux normes, mise en sécurité) et une meilleure maîtrise des finances.

Un schéma prévisionnel de stratégie immobilière 2015/2019 a permis de connaître parfaitement l'existant et de choisir des scénarios prenant en compte des aléas importants : déménagement temporaire d'une partie de l'école pour des travaux de maintenance et de mise en sécurité, puis réaménagement dans le bâtiment du 54 bd Raspail, projet de déménagement en deux temps sur le campus Condorcet dans le bâtiment recherche et sur des espaces partagés avec d'autres établissements membres de l'EPNC¹⁰⁵, notamment le GED dans lequel l'EHESS aura une place prépondérante, puis dans un nouveau bâtiment érigé à son intention. Quelques incertitudes perdurent sur la date du premier déménagement à Condorcet et sur le financement du second bâtiment de l'EHESS, incertitudes qui pèsent fortement sur le climat de l'école (cf. partie RH). Celle-ci doit veiller à mieux travailler sa communication interne sur ce sujet, source de craintes et de rumeurs qui nuisent à la sérénité de son fonctionnement.

¹⁰⁴ Source : Vague D_Données EHESS-consolidé VD

¹⁰⁵ Établissement public national de coopération.

IV. LA RECHERCHE ET LA FORMATION

1 / DES FORCES SCIENTIFIQUES REMARQUABLES ET UNE POLITIQUE DE RECHERCHE A AFFIRMER POUR REpondre AUX DEFIS DE LA POLITIQUE DE SITE ET DU PAYSAGE INTERNATIONAL

Par l'exigence de ses recrutements d'enseignants-chercheurs, par la qualité de ses invitations internationales, par sa coopération étroite avec les chercheurs CNRS de ses laboratoires, l'EHESS dispose d'un potentiel scientifique exceptionnel, qui lui permet d'être présente et visible sur une grande diversité de terrains de recherche et d'attirer, sur son nom et celui de ses chercheurs, un grand nombre de jeunes chercheurs français et étrangers. À ce titre l'établissement peut légitimement se revendiquer dans le RAE comme « un lieu de référence des sciences sociales françaises et internationales¹⁰⁶ ». Mais, ce qui est significatif, c'est la place que prennent dans ce même RAE les questions relatives au pilotage de la recherche, ainsi que l'expression récurrente du souci d'équilibrer les « forces centrifuges » des unités¹⁰⁷ par des projets collectifs d'établissement resserrant les liens entre chercheurs de l'école. En d'autres termes il s'agit bien du défi de construire une politique recherche d'établissement, qui ne soit pas seulement l'accrétion des projets des chercheurs ou des projets des unités, et d'en évaluer la qualité au niveau de l'établissement et pas seulement par les distinctions et reconnaissances, certes éminentes, des enseignants-chercheurs¹⁰⁸.

a / Une structuration de la recherche en tension entre le modèle de l'UMR et le modèle historique du centre de recherche

Depuis la contractualisation avec le CNRS au cours des années 2000, la recherche s'est structurée à l'EHESS sous la forme d'UMR et la situation actuelle est le résultat d'une politique de reconfiguration importante sur les quinze dernières années, dans laquelle les centres de recherche de l'EHESS ont trouvé, plus ou moins aisément, leur place. Malgré cette évolution, la logique de l'UMR entre en tension avec la logique tout à fait différente du centre de recherche qui, dans la tradition de l'école, est une structure légère et réactive, rassemblant de façon non pérenne des chercheurs issus de différentes unités autour de thématiques transversales innovantes ; cette tension engendre toujours de fortes crispations, qui se sont exprimées notamment au moment de la préparation du RAE¹⁰⁹. On a noté plus haut (chapitre III, section 1) que la double logique UMR/centre conduit à une diversité structurelle complexe et difficile à piloter ; elle engendre également une difficulté à construire une politique scientifique d'établissement, dans la mesure où les entités partenaires de celles-ci sont de configuration variable (centres/UMR) et ont, pour certaines, une politique recherche peu formalisée ; le comité a ainsi pu noter lors des entretiens que l'unité de recherche était conçue comme un espace d'échanges favorisant la vie intellectuelle entre chercheurs issus de disciplines différentes. En réalité, si le modèle du centre de recherche reste vivant sur le plan scientifique, il est clairement devenu marginal sur le plan institutionnel (comme en témoigne la faiblesse de la dotation qui est affectée aux centres de recherche¹¹⁰) ; c'est le modèle de l'UMR qui est devenu structurant au niveau de l'établissement (ce sont les UMR qui accueillent les doctorants, qui gèrent les budgets et le personnel). Plutôt que de s'inquiéter des « forces centrifuges » des UMR, l'école gagnerait à resserrer ses liens avec elles et avec leurs personnels, et à les associer de façon plus étroite à la définition et la conduite de sa politique scientifique. Un certain nombre d'actions engagées vont dans ce sens, comme l'invitation des chercheurs CNRS à participer au débat sur l'avenir de l'école dans PSL¹¹¹, la nomination de chercheurs CNRS comme chargés de mission auprès de la présidence, la revalorisation de la fonction de directeur d'unité et la présentation régulière au CS des UMR par leur directeur¹¹².

L'EHESS est tutelle de 33 UMR communes avec le CNRS¹¹³ et avec d'autres tutelles, et pour 20 d'entre elles, elle est la tutelle dépositante ; sur ces 20 UMR, 7 sont en tutelle partagée et 13 ont l'EHESS pour seule tutelle

¹⁰⁶ RAE, p. 1.

¹⁰⁷ RAE, p. 24.

¹⁰⁸ C'est l'argument développé par le RAE ; l'efficacité de la recherche est démontrée par les ERC, les médailles d'or et d'argent du CNRS, les prix parmi les plus prestigieux et la « réputation mondiale » des enseignants-chercheurs. C'est à la fois remarquable et incontestable, mais on attendrait une évaluation plus collective de la recherche.

¹⁰⁹ Voir notamment le PV du CS du 11/09/2017.

¹¹⁰ Il ne reste que 4, et bientôt 3, centres de recherche indépendants (GRACC, CeRAP, GSPR et EAE qui va être supprimé), qui bénéficient d'un financement modeste (12,52 € sont inscrits pour l'ensemble des centres au budget 2018).

¹¹¹ Assemblée des enseignants du 15/02/2018.

¹¹² Voir PV du CS du 13/02/2018

¹¹³ L'EHESS a partagé la délégation de gestion avec le CNRS et a gardé en gestion 11 UMR (dont 8 sont en tutelle EHESS/CNRS) et les 3 UMS ; voir Tableau Données EHESS-financement recherche

universitaire¹¹⁴. Les unités sous tutelle principale EHESS sont le plus souvent de taille moyenne (entre 20 et 30 personnels), à part quelques grosses unités, dont le centre de recherches historiques (CRH)¹¹⁵. Ce qui caractérise ces UMR, c'est qu'elles couvrent l'ensemble des champs fondateurs de l'EHESS, à la fois aires culturelles et disciplines des sciences sociales (anthropologie, sociologie, histoire et histoire des sciences, sciences politiques), ainsi que les interfaces sciences cognitives et sciences sociales, santé et sciences sociales ; arts et sciences sociales¹¹⁶. Ces unités sont de grande qualité, voire de premier rang, et l'EHESS est fermement arrimée en tant que tutelle dans leur tissu scientifique et institutionnel. Le pilotage conjoint avec le CNRS semble fonctionner de manière satisfaisante pour les questions financières, avec une délégation globale de gestion mise en place dès 2006¹¹⁷, mais de façon moins harmonieuse pour les questions de personnels, chaque partenaire ayant la main sur ses propres recrutements, avec des difficultés de coordination (RAE, p. 25).

Le RAE note que le principe de la recherche sur projets est entré dans les mentalités et les pratiques de l'établissement. L'EHESS connaît un taux de réussite notable dans les différentes formes de recherche contractuelles, ce dont témoignent les 100 projets ANR gérés en 2017 par l'établissement, le LabEx TEPSIS¹¹⁸, les 7 ERC attribuées à des enseignants chercheurs de l'EHESS et les projets européens dont l'établissement est porteur ou partenaire. Ces activités lui ont permis en 2016 et 2017 d'engranger des crédits sur contrats¹¹⁹ (6,5 M€) qui ont abondé le budget de l'établissement (via les prélèvements pour frais de gestion¹²⁰).

b / Un pilotage d'appui par les moyens

L'établissement conduit une politique assez classique de soutien à la recherche, en utilisant la gamme habituelle des moyens d'appui, tant en personnels qu'en moyens financiers et techniques.

L'appui en personnels administratifs et techniques est conséquent¹²¹, avec 60 Biatss pour l'ensemble des unités¹²² ; toutes les unités ont ainsi un appui administratif, pouvant aller jusqu'à 11 ETP (pour le CRH), la moyenne se situant autour de 2,3 ETP. On notera toutefois que le nombre des Biatss EHESS correspond au cinquième des ITA (290 personnes) affectés par le CNRS dans les unités.

Le budget recherche est stable et s'établit pour 2017 autour de 2 M €, auxquels s'ajoutent les financements par contrats¹²³. L'affectation du budget est claire et est votée au conseil scientifique, avant d'être validée en CA¹²⁴. Plus de la moitié du budget (1,2 M €) est destinée aux unités de recherche ; une somme relativement modeste (90 K€) est fléchée sur les programmes de recherche interdisciplinaires internes (PRI¹²⁵), ce qui permet d'amorcer des recherches qui pourront se développer en projets de plus ample envergure. Le budget des unités de recherche connaît peu de variations sur les dernières années¹²⁶ et s'apparente plus à une allocation de moyens qu'à un budget fléché sur des objectifs¹²⁷ (voir plus haut, chapitre III, section 4.b) ; les critères

¹¹⁴ Un tableau précis des unités, distinguant les cas où l'EHESS est la seule tutelle, la tutelle déposante avec autre tutelles et cotutelle avec un autre établissement comme tutelle déposante, avec stabilisation des noms et acronymes des unités et un ordre alphabétique stable, aurait été utile aux rédacteurs du rapport.

¹¹⁵ Source : Tableau Effectifs recherche. Le bilan social 2016 donne également les effectifs par affectation dans les unités des personnels enseignants et administratifs (p. 17-20), ainsi que l'affectation des personnels CNRS (p. 24-29). Le CRH comporte 90 personnels titulaires, 54 personnels EHESS (39 EC et 15 Biatss) et 37 personnels CNRS (28 chercheurs et 9 ITA).

Les UMR Pour les unités sous tutelle principale EHESS > le personnel titulaire va de 3 ETP à 56 ETP pour le plus gros laboratoire de l'école, le CRH (source Bilan social 2016, p. 21).

¹¹⁶ Voir le descriptif des unités de recherche dans le RAE, p. 23-24.

¹¹⁷ Actuellement 15 unités sont en gestion CNRS et 10 en gestion par l'EHESS (RAE, p. 25) ;

¹¹⁸ Le LabEx TEPSIS (Transformation de l'État, Politisation des Sociétés, Institutionnalisation du Social) a été labellisé en 2012 et doté de 7 millions d'euros ; il rassemble treize laboratoires de l'EHESS, dont l'un partagé avec l'université Paris1 Panthéon-Sorbonne et le centre de recherches de l'école nationale d'administration (ENA) (voir encadré 12, RAE, p. 27).

¹¹⁹ Note de l'ordonnateur sur les comptes 2017, p.4.

¹²⁰ Voir tableau Financement de la recherche. Le prélèvement sur contrat pour frais de gestion se monte à 8% (PV du CS du 24/02/2017). Le comité a manqué de données financières sur les différents projets, ainsi que leur répartition entre les UMR.

¹²¹ Voir Tableau des effectifs recherche. Bilan social 2016 : 75 ETP de titulaires en appui Biatss des unités sous tutelle principale EHESS (allant de 1 ETP à 11 ETP pour la plus grosse unité) ; l'EHESS affecte également des moyens administratifs aux unités dont elle a la cotutelle.

¹²² Source : Tableau Effectifs recherche et Bilan social 2016. Cependant les tableaux ne permettent pas de savoir si les personnels CNRS sont hébergés à l'EHESS ou dans un établissement partenaire, dans le cas des unités multitutelles.

¹²³ Il s'agit des contrats gérés par l'EHESS.

¹²⁴ Voir le RAE, p. 21, ainsi que les notes de présentation des budgets 2017 (CS du 06/12/2016 et CA du 16/12/2017) et 2018 (CS du 5/12/2017 et CA du 22/12/2017).

¹²⁵ Voir liste des PRI dans le RAE (Annexe 3) ; RAE, p. 22.

¹²⁶ Source : tableau Budget recherche.

¹²⁷ Le budget moyen pour les UMR est de 33 K€ par unité ; se détachent, dans le haut, le CRH (115 K€), le CCJ (65 K€) puis l'IMM et MA (autour de 50 K€) ; beaucoup d'unités se situent entre 25 K€ et 35 K€. Le budget récurrent est complété par les recettes contractuelles (pas de tableau affectant les recettes contractuelles aux unités qui portent les contrats).

d'attribution¹²⁸ sont pour l'essentiel quantitatifs (nombre d'EC de l'EHESS dans l'unité, nombre de thèses soutenues dans l'année ; mais le nombre de contrats obtenus ou le nombre de publications référencées ne sont pas pris en compte). L'interface sciences sociales/sciences naturelles et formelles et le lien avec les sciences expérimentales constituent un critère qualitatif pertinent pour l'interdisciplinarité externe des sciences sociales et pourrait être développé.

Les services d'appui à la recherche se sont développés au cours du contrat quinquennal. La direction du développement de la recherche (DDR) a été renforcée pour centraliser l'appui des activités de recherche et constitue une « plate-forme technique d'appui aux projets et de suivi » (RAE, p. 21), appréciée par les chercheurs et directeurs d'unité ; elle comporte une cellule efficace de montage et suivi de projets pour le développement de la recherche contractuelle. D'autres plateformes techniques ont été créées comme la plateforme de géomatique et la DSI est engagée depuis peu dans l'appui à la recherche.

c / Passer d'un pilotage d'accompagnement à un pilotage stratégique

Compte tenu de sa conception extrêmement décentralisée de la recherche, l'EHESS revendique « un modèle *bottom-up* qui laisse aux chercheurs la responsabilité de l'initiative » (RAE, p. 21). Cependant et tout en gardant cette « culture de possibilité », elle souhaite suivre à l'avenir la voie d'une politique de recherche centralisée et sélective afin de relever encore davantage les défis sociaux actuels (Afrique, numérisation, migration etc.). Dans les années à venir et compte tenu des développements de la politique de site, l'enjeu pour l'établissement va être de passer d'un pilotage d'accompagnement, qui est la forme de pilotage actuelle, à un pilotage stratégique définissant des axes de développement et les soutenant sélectivement par l'allocation des emplois, EC et Biats, et les moyens matériels et financiers. Cette question de la définition de la politique recherche revient de façon récurrente dans le RAE¹²⁹ et est assumée par la nouvelle présidence, qui l'avait annoncée comme une priorité¹³⁰.

La question de la définition de thématiques de recherche

Les principes qui définissent l'EHESS depuis sa fondation — interdisciplinarité et internationalisation dans le champ des sciences sociales — sont des principes trop larges pour soutenir une politique d'établissement. Plus sélectives sont les interfaces entre sciences du vivant et sciences sociales, entre art et science sociales, économie et sciences sociales, qui sont liées aux partenariats que l'EHESS veut développer dans PSL¹³¹ ; de même, l'Institut Convergence Migrations de Condorcet est sans conteste un axe de développement important pour l'école, dans lequel elle peut valoriser ses forces. Pour faire émerger de façon collective et expertisée des thématiques nouvelles, l'école a développé plusieurs actions ; les Comités d'enquête et de réflexion (CER), décidés en juin 2013 par le conseil scientifique, étaient chargés d'explorer des thématiques transversales (question de santé, comparatisme, bases de données) et de préconiser des axes de développement ; les programmes de recherche interdisciplinaire (PRI) sont également un moyen qu'a développé l'école depuis 2010 pour ouvrir de nouveaux champs de recherche et construire les axes de sa politique de recherche. Ces actions sont intéressantes, mais, à la connaissance du comité, n'ont pas donné lieu à une évaluation permettant de valider ou non les orientations recherche développées.

La réflexion sur la définition d'axes thématiques prioritaires se manifeste notamment au moment des recrutements d'enseignants chercheurs, dans le souci d'élargir les recrutements et de préserver les équilibres disciplinaires, et le RAE fait écho aux interventions des présidences successives dans les instances¹³². La présidence actuelle souhaite relancer l'élaboration d'un profil scientifique explicite pour les recrutements, en analysant les forces de l'école aussi bien que les angles morts, à partir d'une cartographie qualitative. Ce travail, qui aura à s'articuler avec la tradition, qui est celle de l'école, des recrutements libres sur projet individuel sera porté par les instances décisionnelles établies, comme le conseil scientifique, qui auront à l'expertiser et à le faire partager à la communauté. Le comité tient à souligner qu'il serait opportun que ce travail se fasse en ne prenant pas seulement en compte la richesse scientifique interne de l'établissement mais les partenariats de site dans lesquels l'école est engagée, de façon à valoriser ses forces et ses spécificités et à faire des choix, pour converger vers ses partenaires ou se distinguer de ceux-ci.

¹²⁸ Ces critères sont explicités dans la présentation du budget recherche (PV du CS du 05/12/2017, p. 9).

¹²⁹ « Renforcement de la capacité à mener une politique scientifique » (p. 3).

¹³⁰ Source : déclaration de candidature du nouveau président de l'EHESS (01/09/2017).

¹³¹ RAE, p. 26 ; document Axes stratégiques.

¹³² La réflexion sur la possibilité de faire émerger des thématiques prioritaires, dans le double souci d'élargir les recrutements et de préserver les équilibres disciplinaires est exprimée dans le RAE (p. 20). Ce souci est régulièrement rappelé par le président au moment des assemblées électorales et devant les conseils (voir les PV de l'AE du 20/04/2016 du 31/03/2017, PV du CS 7/11/2017, du 05/12/2017).

Vers une gouvernance recherche plus affirmée

Tout en restant très attachée à la liberté des enseignants chercheurs et à l'intégration sans contrainte des étudiants de master et de doctorat dans les activités de recherche des unités, l'établissement a engagé une réflexion sur la gouvernance de la recherche et sur le renforcement du rôle des instances. La création d'une vice-présidence chargée de la recherche en est un signe politique fort. Le rôle du conseil scientifique a été consolidé et vise à contribuer à l'élaboration d'objectifs stratégiques de recherche dans l'avenir¹³³. Enfin une attention particulière est portée à la gouvernance des unités, avec la volonté de revaloriser la fonction de directeur d'unité, qui est actuellement peu attractive¹³⁴. La nouvelle présidence a pris également diverses mesures pour assurer une meilleure intégration des chercheurs des différents « mondes », CNRS et EHESS (voir chapitre IV. 1.a), et voit la nécessité d'une réforme structurelle qui facilitera également l'association à PSL.

La direction du développement de la recherche (DDR) a été renforcée pour illustrer cette volonté de centraliser le pilotage et l'appui des activités de recherche. Elle représente un lien très actif entre les unités de recherche, l'administration et la présidence et elle est largement impliquée dans les processus pertinents¹³⁵.

Il n'est pas surprenant que la question de l'affirmation d'une politique recherche d'établissement soit, à ce moment, une préoccupation forte de la présidence de l'établissement. Cette question est en effet cruciale dans le nouveau cadre de la politique de site, au regard des partenaires également prestigieux qui sont ceux de l'EHESS dans Condorcet et dans PSL. En effet, la notoriété et l'excellence de l'École ainsi que son positionnement fondateur dans le champ des sciences sociales ne suffiront pas à lui garantir sa place dans le cadre des regroupements dans lesquels elle s'est engagée. Il lui faudra affirmer et rendre visibles les axes stratégiques qui sont les siens pour les années à venir.

2 / LA POLITIQUE DE FORMATION : UNE APPROCHE PEDAGOGIQUE ORIGINALE ET ATTRACTIVE, QUI GAGNERAIT A UN PILOTAGE PLUS FORMALISE

L'EHESS a pour mission la recherche et l'enseignement de la recherche en sciences sociales¹³⁶. De cette mission découle une approche pédagogique qui est celle de la formation à la recherche par la recherche. L'offre de formation repose ainsi sur un éventail très large de séminaires de recherche annuels (plus de 1 000), proposés à la fois par les directeurs d'études et maîtres de conférences de l'école, les unités ou centres de recherche, ainsi que par les CR et DR CNRS en poste au sein des UMR. La création d'un séminaire est souple, ce qui ne facilite pas le pilotage de l'offre de formation. Chaque étudiant construit ainsi son parcours de formation. Au sein d'un même séminaire se croisent donc potentiellement des étudiants de M1, de M2, du diplôme de l'école, des doctorants ainsi naturellement que des chercheurs confirmés (mais également des auditeurs libres¹³⁷). Tous les étudiants sont ainsi considérés comme des chercheurs en formation.

a / La formation initiale : un parti pris pédagogique historique et original

L'école accueille plus de 1 300 étudiants en master (en 2016-2017¹³⁸), dont 37 % proviennent de l'étranger. Ils sont répartis au sein de 22 mentions et 17 spécialités de masters. Si ce sont bien 22 mentions de masters qui sont délivrées, on remarque que dans le vocabulaire maison on parle du master de l'EHESS et non des masters¹³⁹ (l'effet de marque est évident). Les étudiants en master construisent librement leur parcours et ils doivent respecter une architecture de formation assez peu contraignante¹⁴⁰. Pour construire ces parcours, les étudiants s'appuient sur les responsables de formation et bénéficient d'un descriptif, via l'appli Baobab, des différents séminaires disponibles. Ce fonctionnement est séduisant et cette liberté des parcours contribue d'ailleurs à expliquer l'attractivité des formations du point de vue des étudiants. Se pose néanmoins la question de la lisibilité de la formation suivie par les étudiants, notamment en lien avec leur insertion professionnelle, comme il est expliqué ci-dessous. L'école est soucieuse d'une intégration forte des formations master-doctorat, la formation reçue en master étant véritablement conçue comme une préparation au doctorat. Néanmoins le fait que seuls 20 % des diplômés de master poursuivent en doctorat à l'école après l'obtention du diplôme de 2^{ème} cycle nécessite de développer une réflexion quant aux 80 % d'étudiants qui ne poursuivent pas en doctorat. Il est indispensable que ces derniers bénéficient d'une véritable préparation

¹³³ Voir le PV du CS du 05/12/2017.

¹³⁴ PV du CS du 13/02/2018.

¹³⁵ Ainsi la DDR a multiplié les rencontres avec les laboratoires pour mieux se faire connaître, le changement de plateforme de gestion de la DDR a donné lieu à la rédaction de fiches de procédure.

¹³⁶ Art. 3 du décret du 12 avril 1985 relatif à l'École des Hautes Études en Sciences Sociales.

¹³⁷ Les auditeurs libres peuvent représenter jusqu'à 30 % des participants aux séminaires (RAE, p. 29) ; c'est donc un public important mais sur lequel l'établissement semble n'avoir aucune visibilité et aucune perspective.

¹³⁸ Données Data-ESR.

¹³⁹ Voir par exemple le RAE, p. 28.

¹⁴⁰ Par exemple la mention Anthropologie est construite autour de 21 ECTS communs.

à l'insertion professionnelle¹⁴¹, qui semble manquer actuellement (politique de stage, aide à la recherche d'emploi...). PSL, dont certains membres sont très au fait de ces questions, pourrait être source de valeur ajoutée à ce niveau. Une description des formations, au travers des fiches RNCP ou de l'annexe descriptive au diplôme par exemple, mettant en évidence, conformément à l'article 16 du cadre national des formations, les compétences transversales acquises au sein de la mention constituera un plus. Plus largement, l'établissement gagnerait à réfléchir à l'évolution de son master, en le considérant comme un diplôme en soi et non comme une préparation au doctorat¹⁴².

Il faut par ailleurs souligner que l'organisation pédagogique des formations ne peut fonctionner qu'avec des étudiants très autonomes et bien informés. Si la communauté étudiante reconnaît que des efforts récents ont été faits en matière d'information, on ne peut que regretter que la formation de master puisse parfois être vécue comme très individuelle, voire isolante. Ce peut être une des raisons du taux d'échec assez important en master (autour de 40 % des inscrits de M2 en 2015-2016¹⁴³) ou du taux d'abandon (30 % des étudiants ajournés en M2 quittent l'EHESS sans avoir validé leur diplôme¹⁴⁴). L'établissement gagnerait à affiner ces constats et à en examiner les raisons, pour pouvoir y remédier.

L'école accueille 1 700 doctorants, dont plus de 1 500 au sein de l'ED 286 de l'EHESS, qui offre formellement 13 formations doctorales, aux effectifs très différents¹⁴⁵. Le flux est d'environ 250 nouveaux doctorants par an et de plus de 200 soutenances annuelles : la durée moyenne du doctorat est de 6,2 ans. 53 % des doctorants proviennent de l'étranger et plus de la moitié d'entre eux sont recrutés hors établissement. Ceci témoigne de l'attractivité de la formation doctorale offerte. Cependant, on note dernièrement une baisse légère au niveau d'inscriptions en doctorat (-7,6 % en deux ans¹⁴⁶), alors que le nombre d'étudiants de master continue d'augmenter.

Comme il est hélas habituel en France en SHS, de nombreux doctorants ne bénéficient pas d'un financement de thèse (seuls 23 % des primo-doctorants ont un contrat doctoral)¹⁴⁷ et il convient de souligner les efforts réalisés sur ce plan tant par PSL que par l'école sur ses ressources propres¹⁴⁸. L'école a par ailleurs pour ambition de développer singulièrement le nombre de contrats Cifre, actuellement très faible¹⁴⁹. Il est certain que les difficultés de financement sont un obstacle majeur à l'engagement dans un doctorat et l'école s'en inquiète à juste titre ; mais elle ne peut résoudre ce problème à elle seule, en puisant dans ses ressources financières. On peut penser que l'entrée dans PSL lui permettra de mieux négocier sur cette question avec les collectivités, et plus globalement avec son environnement économique.

Le diplôme de l'école souffre d'une faible attractivité. Une soixantaine d'étudiants y sont répartis sur les trois années de formation. La question de son positionnement pourrait être posée au regard de celui des masters, puisque d'une part, le corps enseignant reconnaît la très grande qualité des mémoires de recherche qui y sont produits¹⁵⁰ et que d'autre part, les étudiants des différents diplômes participent aux mêmes séminaires de recherche. Son évolution pourrait également nourrir l'activité de formation continue.

b / La formation continue : un choix stratégique nécessaire

L'activité de formation continue est actuellement quasi inexistante (2 contrats de professionnalisation signés à la rentrée 2017 et 17 inscrits en reprises d'étude accompagnés par pôle emploi, des recettes très faibles, autour de 30 K€) et repose historiquement davantage sur de la diffusion de la culture scientifique que sur une

¹⁴¹ Voir le rapport d'enquête de 2016, intitulé « Le devenir des étudiants en master de l'EHESS » (p. 27), établi par la cellule statistique de la DEVE, ainsi que le document « Bilan statistique des inscrits et diplômés de l'EHESS (année universitaire 2015-2016) ». Le rapport arrive à la même conclusion : « il apparaît nécessaire de préparer au mieux les diplômés de master à l'insertion professionnelle » (p. 27).

¹⁴² Le rapport d'enquête de 2016 identifie un certain nombre de points de faiblesse (p. 26), qui peuvent servir de point d'appui pour affiner le diagnostic et mettre en œuvre des actions correctrices.

¹⁴³ Sources : rapport d'enquête de 2016 (p. 12) ; Bilan statistique des inscrits et diplômés de l'EHESS (2015-2016).

¹⁴⁴ Source : Rapport d'enquête de 2016 (p. 12).

¹⁴⁵ Les formations doctorales les plus attractives sont : Histoire, Anthropologie, Sociologie (autour de 300 étudiants), Arts et langages, Territoire, sociétés, développement et Etudes politiques (entre 100 et 150 étudiants) ; les autres formations attirent entre 30 et 50 étudiants. Source : Bilan statistique des inscrits et diplômés de l'EHESS (2015-2016)

¹⁴⁶ cf. Projet de contrat entre l'État et l'EHESS 2014-2018, 2.

¹⁴⁷ Source : Indicateurs spécifiques de l'EHESS (Vague D-2014-2018), IC 1.1. Voir le détail des contrats doctoraux dans cet indicateur ; pour 2016-2017, l'EHESS bénéficie de 26 contrats MESR, 10 contrats ENS, 9 contrats de l'Institut Européen de Florence, 7 contrats sur convention de recherche, 9 contrats de PSL et 2 contrats Phoenix. Ne sont pas recensés les bourses et contrats doctoraux financés par les gouvernements étrangers. On peut s'étonner que l'établissement ne dispose pas du recensement complet des financements doctoraux (totaux ou partiels).

¹⁴⁸ Depuis 2015, PSL attribue 7 contrats doctoraux à l'ED 286 sur les programmes IRIS ; en 2017, l'EHESS a financé 10 contrats doctoraux sur ressources propres.

¹⁴⁹ 3 contrats Cifre ont été signés en 2014-2015, 7 en 2015-2016 et 3 en 2016-2017 (RAE, p. 40-41).

¹⁵⁰ Le RAE note que cette qualité peut être supérieure aux attendus d'un mémoire de master (p. 29).

activité commerciale de formation continue. La période 2014-2017 est marquée par la priorité affichée au développement de la reprise d'étude. Les procédures sont aujourd'hui au point en matière de validation d'accès et de contrat de professionnalisation. La diplomation totale ou partielle au titre de la VAE n'est pas mise en œuvre. La certification *datadock*¹⁵¹ a été obtenue en février 2018 et la certification pôle emploi en 2017. Si l'école souhaite développer la formation continue, elle devra faire des choix stratégiques et opérationnels, notamment envisager ou non le développement d'une offre de master très professionnalisante ou opter pour des formations *ad hoc*. Si elle envisage de développer la formation en alternance, il sera nécessaire d'avoir une réflexion sur la compatibilité du rythme de l'alternance avec les emplois du temps dépendants du calendrier des séminaires, ce qui nécessitera une implication forte des chercheurs concernés.

c / Un pilotage de l'offre de formation à affirmer

Sur le plan stratégique, l'offre de formation abondante, voire surabondante (plus de 1 000 séminaires annuels), paraît s'expliquer par la grande simplicité qu'il y a à ouvrir un séminaire. La démarche qui prévaut semble individualiste (avec validation par le CS) et l'on est loin, dans le cadre des diplômes nationaux de master et doctorat, de ce que l'on pourrait qualifier de démarche programme. Un travail de révision et d'allègement de l'offre de séminaires a été engagé sous la responsabilité du vice-président de l'école et de la vice-présidente chargée de la formation. La formalisation et la systématisation d'une évaluation des formations, dont les modalités sont à définir, sont souhaitables, autant pour l'amélioration de la qualité que pour le pilotage.

Sur le plan opérationnel, la mise en place de la fonction de responsable administrative de la DEVE clarifie la séparation politique/administratif. Cette clarification gagnerait à ce que la direction du service soit confiée au responsable administratif, ce qui permettrait de positionner la vice-présidence chargée de la formation sur une fonction clairement politique. Par ailleurs, la réorganisation de la scolarité, séparant clairement la scolarité masters de la scolarité doctorat, devrait permettre de mieux répondre aux besoins des étudiants.

3 / LE LIEN ENTRE RECHERCHE ET FORMATION : UN LIEN CONSUBSTANTIEL ET DES MODALITES DE MISE EN ŒUVRE A FAIRE EVOLUER DANS LE CONTEXTE DE SITE ET LE CONTEXTE INTERNATIONAL

Le lien formation-recherche est au cœur de l'identité de l'école et se traduit, au niveau des instances, par le fait que le conseil scientifique a la compétence sur les questions de formation¹⁵². Ce lien est également consubstantiel aux modalités pédagogiques mises en œuvre. Le parcours de formation des étudiants repose d'une part sur l'encadrement du directeur de mémoire ou de thèse et d'autre part sur la participation aux séminaires de recherche. Ainsi qu'il a été souligné, l'offre très riche de séminaires ne permet pas aujourd'hui d'identifier clairement de parcours-type de formation. Ceci est vrai en master où les étudiants choisissent leurs séminaires selon une architecture très souple, et encore plus en doctorat, où il semble que le candidat n'a d'autre obligation que celle de suivre le séminaire de son directeur de thèse.

La formation des doctorants repose avant tout sur la relation doctorant-directeur de recherche ; elle semble assez peu formalisée et privilégie un horizon professionnel académique¹⁵³. Les jeunes chercheurs sont formés selon le modèle de « formation à la recherche par la recherche », de façon décentralisée dans les unités de recherche, et la politique de l'établissement est clairement de laisser à celles-ci le soin du soutien à leur apporter. Il n'y a pas de politique centralisée de promotion des jeunes chercheurs dans l'établissement, pour qu'ils trouvent leur place dans la recherche internationale ou ailleurs après une phase de transition. Dans le cadre de PSL, les doctorants ont accès à des éléments de soutien, dont ils se saisissent, selon les cas, avec enthousiasme ou bien hésitation. Dans ce contexte, l'information disponible sur les services de PSL peut être qualifiée d'hétérogène¹⁵⁴. Une mise à niveau méthodologique est offerte sur demande au niveau des unités

¹⁵¹ La certification *Datadock* permet à un organisme de formation professionnelle d'être référencé dans la base de données *Datadock*, à destination des professionnels, avec une certification qualité.

¹⁵² Le décret de création de l'EHESS (n°75-43 du 23 janvier 1975) donne au CS « compétences pour se prononcer sur toute question pouvant avoir une incidence en matière de recherche » (art. 18) ; c'est par la conception de la formation « à la recherche par la recherche » qu'il a pu se voir attribuer les questions de formation. Il n'y a pas dans l'établissement une instance spécifiquement liée à la formation (l'équivalent d'une CFVU d'université). Le règlement intérieur prévoit une commission de la scolarité et une commission des études, mais celles-ci ne semblent pas être actives et le RAE n'en parle pas.

¹⁵³ Selon le rapport produit par la DEVE sur le devenir des docteurs de l'EHESS (entre deux ans et demi et quatre ans et demi après leur soutenance), 60% des docteurs travaillent dans l'enseignement supérieur et la recherche publiques, en France ou à l'étranger (p. 55) ; le rapport signale que « une grosse majorité des docteurs s'est senti peu ou pas du tout accompagné dans son insertion professionnelle » (p. 30).

¹⁵⁴ L'établissement a délégué au collège doctoral de la Comue PSL les formations aux compétences transversales et la préparation à l'insertion professionnelle.

de recherche, mais elle n'est pas structurellement établie. L'école doctorale de l'EHESS fonctionne plus comme un service soutien que comme un centre d'enseignement supérieur et d'incitation à la recherche en équipes pluridisciplinaires, au-delà des unités de recherche.

L'attractivité de l'EHESS semble assurer un flux continu de doctorants qui s'insèrent dans la recherche et formation pluridisciplinaire et internationale en sciences sociales de l'École, malgré la légère baisse précédemment notée. Pourtant, en ce qui concerne la qualité des candidats au doctorat, il manque une approche qualitative centralisée, qui compare les diverses disciplines dans le but de s'assurer d'attirer les meilleurs candidats à l'international. Un travail de parangonnage pour savoir avec quels établissements l'EHESS est en compétition pour attirer les meilleurs doctorants sera indispensable à l'avenir. Pour être à la pointe de la recherche internationale, il est essentiel d'une part de réaliser ce type de parangonnage et d'autre part de mettre à disposition des ressources financières dans les disciplines où il est difficile d'attirer les meilleurs doctorants afin de pouvoir soumettre des offres attractives à des doctorants de haut niveau.

4 / LA DOCUMENTATION : UN PROJET QUI AVANCE, AVEC UN FORT EFFET D'ENTRAÎNEMENT DANS LA DYNAMIQUE DE SITE

La grande affaire de la documentation de l'EHESS pour les années à venir c'est le Grand Équipement Documentaire (GED) en création sur le campus Condorcet. Le projet est en gestation depuis dix ans et entre maintenant dans la phase de construction et réalisation, avec une ouverture initialement prévue en 2019, mais qui a du retard et ne sera effective qu'après l'installation des laboratoires de l'EHESS sur le campus¹⁵⁵. Une équipe fonctionnant en mode projet et rassemblant une vingtaine de personnels Documentation et Bibliothèque de l'EHESS est associée depuis le début à la mise en place de cette bibliothèque-laboratoire. La question de la structuration de cette équipe en un véritable service se posera sans aucun doute lors de l'ouverture du GED.

La participation au projet GED a fait bouger les lignes et produit une montée en compétence du personnel ; 80 % de l'équipe participe directement au projet. La DSI accompagne l'équipe dans les domaines numérique et audiovisuel. Il est notable de constater que ce projet est unifiant et que le GED est l'affaire de toute l'EHESS et pas seulement de l'équipe qui l'a directement en charge. La documentation de l'École transfère au GED 20 fonds documentaires attachés à des UMR ainsi que ses archives scientifiques¹⁵⁶.

L'EHESS est un contributeur important au GED tant par son engagement que par la richesse de ses fonds. L'École s'implique sincèrement dans ce projet, qui préfigure les grands projets collectifs qui seront portés par Condorcet et par PSL et qui peut avoir un fort effet d'entraînement dans une dynamique de site. Sur le plan de la documentation, l'EHESS n'a à l'évidence pas les réticences qui sont les siennes au regard d'un engagement plein et entier dans la politique de site.

V. LA REUSSITE DES ETUDIANTS

1 / UNE PRISE EN COMPTE PARTIELLE DE L'ENSEMBLE DU PARCOURS DES ETUDIANTS

a / Des modalités d'accueil et de suivi particulières et qui ne conviennent pas à tous les étudiants

L'arrivée au sein d'un établissement comme l'EHESS, caractérisé par un fonctionnement atypique, peut être déroutante pour un jeune diplômé de licence. En effet l'inscription en première année de master nécessite d'obtenir préalablement l'accord d'un directeur de mémoire. Les pages *web* des différentes formations expliquent les modalités d'inscription mais on note que le degré de précision des informations disponibles varie d'une formation à l'autre. Un pilotage centralisé de ces éléments serait souhaitable. L'école met par ailleurs à disposition des candidats et étudiants un livret d'accueil des étudiants complet mais complexe. Enfin chaque master dispose de sa propre brochure. Une fois la rentrée effectuée, des périodes d'accueil sont formellement organisées, à destination des étudiants, au niveau des mentions ainsi que de l'établissement, pour ce qui concerne spécifiquement les étudiants de M1. Malgré ces éléments, l'arrivée dans l'école n'est pas toujours vécue comme facile. S'appuyer davantage sur des étudiants « experts de la maison » (parrainage de M1 par des M2 ou des doctorants) pourrait être une piste à exploiter afin de favoriser le

¹⁵⁵ Ceux-ci se trouveront temporairement privés de leurs fonds documentaires, qui doivent intégrer le GED.

¹⁵⁶ RAE, p. 53. Il s'agit des archives personnelles des chercheurs, collectées par le service des archives de l'école.

partage du savoir implicite et l'intégration dans l'école. L'organisation systématique de rencontres formelles entre étudiants d'une mention et responsable de formation pourrait également être envisagée.

En doctorat, la systématisation des comités de thèse, en cohérence avec la réglementation, permet d'organiser le suivi des individus, mais l'accompagnement du doctorant repose essentiellement sur sa relation avec son directeur de thèse.

b / Un accompagnement à l'insertion professionnelle qui doit dépasser le diagnostic pour se doter de moyens

La nécessité de renforcer la professionnalisation des étudiants, notamment de la grande majorité qui ne poursuit pas en doctorat, conduit à interroger les moyens dont l'école pourrait se doter. Si l'école est aujourd'hui capable de suivre l'insertion professionnelle de ses diplômés grâce au recrutement d'une statisticienne¹⁵⁷, elle ne dispose pas des moyens d'accompagnement à l'insertion professionnelle. L'équivalent d'un bureau d'aide à l'insertion professionnelle (BAIP) pourrait favoriser les relations avec les milieux socio-économiques (par exemple, centre des jeunes dirigeants d'entreprise (CJD), jeune chambre économique...).

La préparation à l'insertion professionnelle des docteurs est certes facilitée par la qualité du réseau de partenaires académiques de l'école, en France comme à l'étranger, mais est peu, voire pas formalisée et on ne peut que regretter que seuls 10 doctorants par an bénéficient du « Nouveau chapitre de la thèse¹⁵⁸ ». À nouveau, une structure de type BAIP aurait vocation à développer ces approches pour tous les étudiants de l'école.

En réalité, ce qui intéresse l'EHESS et ce qui constitue, à ses yeux, sa mission première, c'est l'insertion professionnelle des étudiants dans les milieux académiques, français et internationaux. Elle commence cependant à prendre en compte d'autres parcours professionnels et à s'interroger sur les moyens de valoriser la thèse hors du monde de la recherche. Mais elle est assez démunie sur ce terrain et compte beaucoup sur les synergies avec les autres écoles doctorales de la Comue PSL. Le comité l'encourage vivement à profiter des compétences développées au sein de PSL.

2 / UNE APPROCHE SINGULIERE DE L'ETUDIANT A L'EHESS ET UNE VIE ETUDIANTE FAIBLEMENT DEVELOPPEE

Dans son rapport d'autoévaluation, l'EHESS fait apparaître sa claire conscience de l'importance de la vie étudiante pour un établissement qui accueille aujourd'hui plus de 3000 étudiants, dont 43 % sont inscrits en master ; cependant la vie étudiante y apparaît concrètement peu développée et le comité a identifié des marges de progression sensibles.

L'arrivée des étudiants en master dans l'établissement remonte à un peu plus de dix ans et a été une véritable révolution, aujourd'hui encore à peine assimilée. L'EHESS n'accueillait auparavant que des étudiants inscrits en doctorat, soit des étudiants assez autonomes. L'arrivée des étudiants en master, outre la très forte augmentation du nombre d'étudiants qui en a résulté, a entraîné des problématiques de vie étudiante nouvelles, pour prendre en compte les besoins spécifiques de ces étudiants (en termes de logement, restauration, sport, culture, médecine préventive). D'une certaine façon, on peut dire que les étudiants en master sont arrivés dans un établissement qui était mal préparé à les accueillir et dans lequel les questions de vie étudiante étaient loin d'être centrales¹⁵⁹.

Aujourd'hui, l'EHESS veut rattraper son retard. La création en mars 2017 d'une charge de mission Vie étudiante, directement rattachée à la présidence¹⁶⁰, est une étape importante. Un groupe de travail sur la vie étudiante, piloté par la chargée de mission, a permis de prendre en compte les réflexions des étudiants et l'expression de leurs besoins. Ces premières consultations démontrent une volonté de la part de la direction de l'établissement de s'investir sur ces questions. Le comité d'experts recommande de poursuivre cet élan et de structurer de manière forte un véritable service de la vie étudiante permettant de soutenir la dynamique en train d'émerger. Le comité a également pu constater qu'un nouveau dynamisme au niveau de la vie associative s'est impulsé, proposant de nouveaux événements et activités (par exemple, les *afterworks*

¹⁵⁷ Voir les deux rapports sur l'insertion professionnelle des diplômés de master et de doctorat produits par la cellule statistique de la DEVE.

¹⁵⁸ RAE, p. 40.

¹⁵⁹ Un indice en est que les relations avec le Crous sont quasi-absentes du RAE. L'EHESS a une convention avec le Crous, qui porte sur 25 logements pour étudiants internationaux.

¹⁶⁰ La chargée de mission dispose d'une lettre de mission très détaillée.

mensuels de l'association) aux étudiants inscrits dans l'établissement. Le développement du dynamisme enclenché est l'enjeu principal des années à venir et le comité recommande de le soutenir, sans attendre les perspectives nouvelles qui seront offertes par Condorcet. Plusieurs pistes peuvent ainsi être exploitées dans l'immédiat ; d'une part la reconnaissance de l'engagement des étudiants au sein de l'établissement pourrait être un vecteur de développement ; d'autre part, la création d'une commission de type FSDIE, afin que les étudiants s'approprient la gestion de l'enveloppe dévolue au soutien des projets de vie étudiante, permettrait également de les responsabiliser. Ces recommandations ne sont bien évidemment pas les seules pistes à explorer et une réflexion en collaboration avec les étudiants sur le sujet permettrait également de trouver d'autres moyens de réaliser cet objectif.

La recommandation que le comité pourrait donner à l'établissement serait de considérer l'étudiant, non pas seulement comme quelqu'un dont le parcours, le profil, le sujet de recherche pourront faire de lui un futur collègue, mais comme quelqu'un que l'on accompagne dans sa vie étudiante et dans la préparation de son avenir professionnel, sans limiter celui-ci au monde académique.

L'engagement de l'EHESS dans les projets de site, Condorcet comme PSL, apparaît comme une opportunité de développement de la vie étudiante, en termes de locaux, de logement et de services. Les étudiants ont d'ailleurs bien compris la plus-value de PSL pour la vie étudiante et se sont saisis des services proposés (notamment sport et culture). Le comité recommande à l'établissement de se saisir de ces opportunités mais aussi de poursuivre sans attentisme la politique engagée en interne.

Enfin, il est apparu lors des entretiens au cours de la visite que les affaires disciplinaires n'étaient pas traitées selon un protocole unique. Le comité recommande que les procédures disciplinaires soient clarifiées et que la commission disciplinaire de l'établissement soit systématiquement sollicitée, afin que l'impartialité et l'égalité de traitement soient garanties à tous les étudiants.

3 / UNE PLACE FORT MODESTE LAISSEE AUX ETUDIANTS DANS LA VIE INSTITUTIONNELLE DE L'ETABLISSEMENT

Le comité, lors de la visite, a constaté une très faible participation des étudiants à la gouvernance de l'établissement. À l'image de ce qui se passe pour les catégories de personnels hors les enseignants, les étudiants occupent peu de place dans les instances, même s'ils peuvent faire entendre leur voix dans les conseils. Le CA apparaît d'ailleurs comme une instance plus favorable à l'expression des étudiants élus que le CS, dans lequel ceux-ci se sentent souvent spectateurs des débats. Il n'y a pas de représentation étudiante élue dans l'équipe politique de l'EHESS (analogue à une vice-présidence étudiante d'université) ; les étudiants ne participent pas à l'élection du président et ne sont guère présents dans les débats et engagements accompagnant cette élection¹⁶¹. On peut noter que ces éléments sont en contradiction avec le fait que les étudiants sont par ailleurs considérés comme des jeunes chercheurs et des collègues.

En écho au développement de la dynamique de vie étudiante, les étudiants doivent être le plus possible encouragés à s'impliquer dans l'ensemble des affaires inhérentes à la vie de l'établissement. Pour cela plusieurs pistes peuvent être creusées, comme de faire de l'élection des représentants étudiants au sein des conseils un moment fort de la vie démocratique de l'établissement et éviter que ces élections ne se fassent dans une forme de confidentialité. Ce temps fort pourrait permettre à l'ensemble de la communauté étudiante de mieux comprendre le rôle des représentants étudiants au sein d'un établissement tel que l'EHESS et d'en identifier les grands enjeux ; elle donnerait, en outre, une plus grande légitimité aux étudiants élus dans l'ensemble des responsabilités qu'ils exerceraient par la suite.

Le peu d'informations présentées dans la partie dévolue à la participation des étudiants à la gouvernance au sein du rapport d'autoévaluation démontre d'une certaine façon le peu de place accordée aux étudiants sur cette question. Le RAE semble d'ailleurs lui-même partagé sur l'intérêt de l'investissement institutionnel des étudiants, et exprime la crainte que leur travail personnel de thèse n'en soit retardé. C'est à l'école, si elle souhaite mieux impliquer les étudiants dans la politique de l'établissement, de faire en sorte que les conditions soient propices à l'engagement d'un certain nombre d'entre eux et de valoriser cet engagement. Une première voie semble possible, qui est de trouver le moyen d'associer les étudiants à l'élection du président et de son équipe, et donc à la définition des choix retenus pour l'évolution de l'établissement.

¹⁶¹ C'est un point que le précédent rapport de l'AERES avait déjà noté (p. 24) et la situation n'a pas changé.

VI. LA VALORISATION ET LA CULTURE SCIENTIFIQUE

1 / UNE VALORISATION SOUTENUE ET DIVERSIFIÉE, QUI GAGNERAIT À SE STRUCTURER POUR ÊTRE PLUS VISIBLE

Les structures et les résultats de recherche de l'EHESS sont diversifiés et denses, grâce à l'étroite collaboration entre les EC de l'EHESS et les chercheurs du CNRS au sein des UMR, et de nombreux projets de recherche sont réalisés, notamment plus de 100 projets ANR sont développés au sein des unités de recherche¹⁶². Cette diversité se reflète également dans les processus de valorisation.

L'édition des résultats représente un souci constant de l'école, mais également la vulgarisation du savoir à travers les « grands débats » publics. Quant aux aspects de transfert et commercialisation du savoir, l'école soutient les initiatives singulières des membres de l'école et chercheurs de ses unités de recherche afin de favoriser une appropriation des résultats des recherches au-delà du monde académique. L'EHESS vise à impliquer les chercheurs et tous les étudiants dans les relations entre l'école et son environnement pour développer les innovations sociales et économiques à partir ou avec les sciences sociales. On observe ainsi une politique de valorisation « sur mesure » étroitement articulée aux activités de recherche.

Trois Unités Mixtes de Service contribuent fortement à la diffusion du savoir. Deux d'entre elles sont dans le domaine des humanités numériques et des données, à savoir le Centre pour l'édition électronique ouverte (CLEO, UMS 3287¹⁶³), et la Production et gestion des données (PROGEDO, UMS 3558¹⁶⁴) ; l'Institut d'études de l'Islam et des sociétés du monde musulman (IISMM, UMS 2000¹⁶⁵) est positionné sur une mission de recherche, formation et diffusion des savoirs dans un domaine socio-culturel particulier et d'actualité.

Les activités sont nombreuses et diversifiées. L'IISMM organise, par exemple, un cycle annuel grand public de neuf conférences par an, qui sont enregistrées, diffusées via Canal U et complétées par une courte entrevue « vidéo » du conférencier¹⁶⁶. D'autres unités de recherche coopèrent au titre de conventions avec des entreprises de l'économie sociale et solidaire, des musées, des ministères et agences publiques. Les Éditions de l'EHESS continuent à jouer un rôle important dans la valorisation du savoir, mais de nouvelles formes de transmission du savoir au grand public – à travers les médias sociaux et d'autres formats numérisés - sont également à renforcer pour impliquer les unités de recherche de façon systématique dans l'effort de communication de l'École.

Au niveau des fondations, le principe d'établir l'EHESS comme porte d'entrée et plaque tournante du savoir international en Europe, ainsi que le fait déjà la Fondation France-Japon, est un modèle à poursuivre. Une politique explicite du Fonds de dotation pourrait augmenter les perspectives dans ce cadre et propulser la valorisation du savoir au-delà de la France à travers des partenariats public-privé.

Le travail pour accroître la visibilité des activités de recherche paraît ainsi constant, mais dépend fortement des unités de recherche. Une politique qui encadrerait toutes les activités en place pour améliorer la visibilité des résultats de la recherche au-delà des frontières serait opportune. En outre, il est indispensable que les jeunes chercheurs reçoivent des offres de formation pour se former aux genres de divulgation scientifique, afin de répondre de manière professionnelle aux questions des médias ou du grand public. L'EHESS aurait avantage à soutenir sa valorisation avec un dispositif *ad hoc*, harmonisé au niveau de l'établissement, et au moins à y affecter une personne dédiée.

¹⁶² RAE, p. 23 et Annexe 4 du RAE.

¹⁶³ Le CLÉO est la structure qui développe le portail OpenEdition, un ensemble de plateformes de ressources électronique en sciences humaines et sociales : OpenEdition Books (les collections de livres), OpenEdition Journals (les revues), Hypothèses (les carnets de recherche), Calenda (les annonces d'événements). L'UMS est sous la tutelle de l'AMU, l'université d'Avignon, l'EHESS et le CNRS. Le projet Open Edition a reçu le label Investissement d'Avenir du PIA en 2012. (Source : site CLEO).

¹⁶⁴ La « Très grande infrastructure de recherche » (TGIR) Progedo, portée par le CNRS et l'EHESS, a pour objectif la production et la gestion de données en sciences humaines et sociales. Elle participe à la production et assure la mise à disposition de données issues d'enquêtes quantitatives réalisées aussi bien dans le cadre européen que dans le cadre national (Source : site EHESS).

¹⁶⁵ Créé en 1999 et devenu en 2016 une UMS, l'Institut d'études de l'Islam et des sociétés du monde musulman (IISMM) met en œuvre trois missions : ouvrir un espace de collaborations et d'échanges entre chercheurs spécialisés dans l'étude du monde musulman (axes de recherche, séminaires de recherche, manifestations scientifiques); diffuser un enseignement et proposer un soutien aux jeunes chercheurs; contribuer à la diffusion des savoirs scientifiques sur l'Islam et le monde musulman, par ses publications, une veille éditoriale, des cycles de conférences ouverts à un large public, des actions de formation à destination de professionnels dans les administrations publiques et les entreprises. (Source : site IISMM, EHESS).

¹⁶⁶ Le comité n'a pas disposé d'informations sur l'audience de ces conférences.

2 / L'ÉDITION : L'ATOUT MAJEUR DE L'EHESS

Les éditions de l'EHESS sont incontestablement une très belle marque. Par la qualité, par la quantité, par la diversité, par la rigueur des choix éditoriaux, par le souci mis à la conception et la fabrication des publications (ouvrages et revues *print* et *web*), les éditions de l'EHESS constituent un atout de premier rang pour le rayonnement de l'école. En outre, dans le cas des partenariats de site (Condorcet et PSL), les éditions apparaissent comme un cadeau inestimable dans la corbeille de la mariée. L'École est consciente de cet atout puisqu'elle ne cesse de développer et de diversifier son offre et qu'elle apporte un soutien constant et conséquent au service des publications, en termes de personnels (30 ETP, sans compter le directeur des éditions, qui est un enseignant-chercheur) et de moyens financiers (600 K€), pour assurer l'équilibre du budget, qui n'est couvert qu'à moitié par les recettes¹⁶⁷.

Avec environ 20 nouveaux livres produits chaque année, avec des ventes moyennes sur quatre ans de 70.000 exemplaires, avec la réussite de la collection « Audiographie » (2 ou 3 nouveaux titres par an pour des ventes comprises entre 2 000 et 4 500 exemplaires l'ouvrage) et traduites au moins en trois langues et pour certaines en dix, les éditions papier de l'EHESS se portent bien. Certains exemplaires des audiographes constituent de vrais succès éditoriaux. Le fond d'édition est de plus de 600 titres dont certains classiques sont des « long sellers », ce qui prouve que les choix ont été judicieux et que la qualité des ouvrages est là. La présence de cette abondante production et du fond s'est étendue sur Internet avec certains ouvrages en version numérique et l'ouverture sur le nouveau site internet d'un catalogue de vente, tant en papier que sous forme numérique. Les ouvrages sont bien entendu en vente dans les 800 librairies dites de premier rang,

Indépendamment de la production « maison », des chercheurs publient aussi chez des éditeurs qui font une place spécifique aux essais dans le domaine des sciences humaines, d'autant que certaines publications se font en collaboration avec de grandes maisons d'édition (Gallimard, Seuil, etc.).

Au total la production éditoriale de l'EHESS est présente bien au-delà d'un cercle restreint d'universitaires, de chercheurs ou d'étudiants.

Concernant les revues, dont les deux fleurons sont *Les Annales* et *L'Homme*, le constat est similaire. De plus, il faut observer que quinze revues sont nées en lien à de nouveaux champs de recherche ou de nouvelles aires géographiques. Ces publications s'ouvrent une nouvelle voie sur Internet où elles sont proposées. Pour certaines la gratuité est la règle. L'ouverture à l'international dans le processus de distribution est illustrée par l'accord signé en 2017 pour cinq ans avec *Cambridge University Press*, qui assure la totalité de la diffusion des *Annales* en français pour le papier et l'électronique et en anglais pour la version électronique. Outre cette richesse éditoriale, l'École s'est engagée dans une politique d'appui et de soutien aux revues et a créé un outil pour faciliter leur développement : « La charte des bonnes pratiques des revues de l'EHESS ».

La qualité de la production éditoriale de l'École est liée non seulement à son engagement à développer et diffuser les avancées scientifiques dans les sciences sociales, mais aussi au processus de mise en œuvre de chaque production éditoriale. Il n'y a pas de production désordonnée, tout est construit autour de choix très sélectifs, tant dans la décision d'édition que dans la démarche d'accompagnement de l'œuvre dans toutes les étapes de sa production.

Outre cette production écrite, l'EHESS investit d'autres champs de diffusion du savoir. L'enregistrement audiovisuel de débats de fond et leur diffusion sur le site de l'École participe de cette orientation fondatrice de l'EHESS. À cet effet la direction de l'audiovisuel cesse d'être uniquement une direction support au service d'un outil. Elle a pour mission de produire, de former et de participer à la recherche.

L'EHESS dispose, avec sa politique éditoriale, d'une carte majeure tant au plan national qu'international. Dans l'édition -tous registres confondus- l'École valorise au mieux la qualité du travail intellectuel de ses chercheurs. C'est à l'évidence un de ses atouts dans la politique de site.

La question qui peut se poser ultérieurement est celle de l'évolution des éditions de l'EHESS dans le cadre de Condorcet et/ou de PSL. Pour le moment, aucun projet collectif au niveau du site n'est évoqué et l'EHESS tient, à juste titre, à sa marque propre.

VII. LES RELATIONS EUROPEENNES ET INTERNATIONALES

¹⁶⁷ Le budget consolidé du service des publications avoisine 2M € ; les recettes dégagées, par les ventes et sources diverses, arrivent à hauteur de 650K€. La masse salariale se monte à 800 K€ pour les personnels administratifs du service ; le directeur bénéficie d'une prime administrative modeste. Source : Tableau Ressources financières des éditions EHESS, novembre 2017.

1 / UNE CULTURE INTERNATIONALE INTENSE ET FONDATRICE

L'EHESS est une école caractérisée, depuis sa fondation, par une forte composante internationale, tout en conservant sa culture académique française (avant tout en langue française), dans la tradition des années 1970.

Au niveau doctoral, 53 % des doctorants viennent de l'étranger (dont 18 % de l'Europe) ; entre 12 % et 15 % des doctorats sont préparés en cotutelle internationale (depuis 2013) et pour la moitié avec des établissements européens¹⁶⁸, et tous les jurys de thèse comportent au moins un membre étranger¹⁶⁹.

Au niveau master, la part des étudiants étrangers est moindre qu'en doctorat et représente 37 % des étudiants, dont 18% sont des étudiants européens.

Parmi les enseignants-chercheurs, le nombre de personnes recrutées à l'étranger atteint 22 % des titulaires, ce qui est nettement supérieur à la moyenne nationale¹⁷⁰.

Le taux de publications en langue étrangère se monte à 38 % du nombre total des publications (pour 2012-2017), dont 28,5 % sont en anglais, mais la situation est très contrastée selon les disciplines, les domaines et les unités de recherche¹⁷¹.

Les relations internationales des unités de recherche sont multiples, ce qui garantit une forte présence d'étudiants de master, de doctorants et d'enseignants étrangers, pour des séjours de longue ou de courte durée, grâce à une politique soutenue d'invitations et de missions¹⁷². Les professeurs invités sont pour 30 % issus de l'Union européenne et 36 % de l'Amérique du Nord, 9 % de l'Amérique du Sud.

Quant aux étudiants et chercheurs, inscrits ou en postes à l'EHESS, ils peuvent bénéficier d'aides multiples à la mobilité qui impliquent un vaste réseau de partenaires, aussi bien que des opportunités d'organiser des recherches de terrain¹⁷³.

Les échanges sont formalisés dans 61 conventions internationales (pour 2017), qui se répartissent de façon équilibrée entre Union européenne, Amérique du Nord, Amérique du Sud et Asie¹⁷⁴ ; les échanges hors convention avec l'Afrique et l'Inde reposent sur les unités de recherche.

Une culture de coopération internationale intense appartient clairement à la culture de l'établissement et il est impressionnant de constater le rôle central et durable que celui-ci a joué dans la reconstruction et le développement des structures de recherche en sciences sociales et des réseaux de recherche dans certains pays (par exemple, la Roumanie, le Japon et l'Argentine). Cependant ces réseaux semblent parfois des cercles clos dominés par les anciens élèves de l'école et ils pourraient profiter d'une ouverture et d'une objectivation, surtout au niveau du processus d'admission des masters et doctorants ; de même il serait opportun de développer des moyens d'évaluation de l'activité de ces partenariats, qui ne se limitent pas au nombre d'échanges.

¹⁶⁸ L'établissement affiche environ 200 cotutelles par an, mais ce nombre semble avoir baissé ces dernières années (selon le rapport AERES 2014, p. 26, un quart des thèses en cours était mené en cotutelle). Les cotutelles 2016-2017 sont à 46 % avec l'Union européenne, 11 % avec l'Amérique du Nord et 21 % avec l'Amérique du Sud (RAE, p. 61).

¹⁶⁹ L'établissement consacre un budget annuel de près de 100 K€ à la prise en charge de la mission d'un expert étranger par jury de thèse ; les unités de recherche peuvent inviter un ou plusieurs autres experts étrangers, pour soutenir l'internationalisation des jurys de thèse. (RAE, p. 34)

¹⁷⁰ Sur les 22 % d'enseignants-chercheurs étrangers, 17,8 % sont des PR et 11,4 % des MCF (Source, fiche Persé). Le tableau IC2.2 (Indicateurs Contrat Vague D) est très peu lisible et le critère choisi pour être considéré comme un EC recruté à l'étranger est trop peu sélectif (il faut avoir été en poste à l'étranger au moins un an sur les 5 dernières années avant le recrutement à l'EHESS).

¹⁷¹ Source : Indicateur 2.1 « Part des publications en langue étrangère » (Vague D-2014-2018). Il est précisé que la part des publications en anglais représente entre 9 % et 96 % des publications selon les laboratoires (selon les disciplines et les aires culturelles) ; les unités ayant les taux de publication en anglais les plus élevés relèvent de l'économie, des mathématiques, des sciences cognitives et des études anglophones.

¹⁷² L'établissement consacre tous les ans un budget de 1,2 M € au programme professeurs invités (Source RAE, Annexe7), ce qui permet d'inviter pour un mois de 150 à 200 enseignants étrangers (avec pour obligation de service d'animer quatre séances de séminaire) ; s'y ajoutent des invitations de courte durée (3 à 5 jours) qui permettent d'inviter une centaine d'enseignants étrangers par an (RAE, p. 57).

¹⁷³ L'établissement finance des mobilités sortantes pour enseignants chercheurs et chercheurs (près de 60 missions sortantes financées en 2016), ainsi que des missions dans le cadre des accords ; RAE, p. 61, Annexe 7.

¹⁷⁴ Source : RAE, p. 56 ; soit 25,5% pour l'UE et pour l'Amérique du Nord, 23 % pour l'Asie et 10 % pour l'Amérique du Sud.

2 / L'INTERNATIONALISATION AU CŒUR DES FORMATIONS DE MASTER ET DOCTORAT, ET DES MOYENS A CONSOLIDER ET CENTRALISER ET UNE STRATEGIE A DEVELOPPER

Malgré un environnement très stimulant sur le plan international (nombreuses conventions de partenariats, master Erasmus mundus TEMA¹⁷⁵, masters conjoints¹⁷⁶, master international franco-italien, 80 accords Erasmus+, chercheurs invités, programme de bourses pour faciliter la mobilité¹⁷⁷), la mobilité étudiante reste modeste en master ; en particulier la mobilité sortante Europe et hors Europe est d'une vingtaine d'étudiants par an ; la mobilité entrante est légèrement supérieure (en moyenne 35 étudiants¹⁷⁸). Ceci laisse supposer que tous les partenariats ne sont pas réellement actifs et cela pose la question d'un recentrage sur un périmètre plus restreint de partenariats, qui serait plus facile à faire vivre.

Au niveau doctoral, l'EHESS s'inscrit dans divers programmes bilatéraux et internationaux de formation doctorale¹⁷⁹ et apporte des soutiens diversifiés à la mobilité des doctorants¹⁸⁰.

Cependant, la création d'écoles doctorales de grande qualité dans les établissements concurrents de l'EHESS au niveau international, dans les domaines scientifiques qui sont ceux de l'EHESS, a mené à des différences sensibles touchant le recrutement de jeunes chercheurs au début de la carrière. Pour s'inscrire dans les enjeux internationaux en formation doctorale, il est nécessaire d'effectuer un parangonnage au niveau international pour ne pas rester sur la réplique des réseaux existants, mais élargir les réseaux tout en continuant à travailler sur la visibilité de l'établissement.

Tout en soutenant le point final de la Déclaration commune sur la formation doctorale en Europe de 2014¹⁸¹ qui signale qu'il n'y a pas de nécessité d'uniformiser la formation doctorale en Europe, le comité voit la nécessité de souligner plusieurs points d'accord de cette déclaration qui seront à respecter par l'établissement évalué. Les doctorants qui ont l'intention de poursuivre une carrière universitaire devraient avoir la possibilité d'acquérir une expérience d'enseignement (point 5). La réussite de la formation en recherche devrait être soutenue par une structure institutionnelle qui permette à l'établissement d'assumer la responsabilité stratégique de la formation doctorale, qui commence avec un processus d'admission structuré et transparent de doctorants nationaux et internationaux (point 6), et se poursuit jusqu'à faciliter leur transition dans le monde du travail, monde académique, entreprise ou services publics, après la soutenance de la thèse (point 9). Un plus grand soutien devrait être apporté à l'échange régulier entre les doctorants de différentes disciplines au-delà des propres unités de recherche pour encourager l'innovation (i.e. *scientific speed dating*) et le dialogue transdisciplinaire (point 7).

Pour adosser le processus de l'internationalisation, une politique linguistique accentuée menant à un multilinguisme soutenu de l'administration et de la recherche paraît indispensable. En créant des supports concrets (cursus de langues et d'interculturalité, stages à l'extérieur etc.), le personnel pourrait accompagner le processus de changement et s'intégrer plus facilement au nouveau campus Dorcort, forcé multilingue. La culture commune d'étudiants et d'enseignants (points de rencontres, *staff clubs*, programmes pour le temps libre etc.) est également à renforcer pour se rapprocher des standards internationaux. Cela implique également une actualisation de la culture d'accueil pour attirer les meilleurs chercheurs et étudiants d'ailleurs, tout en les intégrant dans les programmes de recherche suivant des standards internationaux. Enfin, il sera important d'offrir une assistance destinée aux étudiants et doctorants étrangers pour les guider dans l'obtention et le renouvellement des titres de séjours et dans leur intégration dans le système d'éducation

¹⁷⁵ Le Master Erasmus Mundus TEMA *European Territories : Identity and Development*, mis en place en 2011 en partenariat avec l'Université Eötvös Loránd de Budapest, l'Université Charles de Prague et l'Université de Catane (Italie). Il vise à former de futurs chercheurs dans les domaines du développement urbain et de l'aménagement du territoire (RAE, p. 32).

¹⁷⁶ Ces masters sont en partenariat avec les universités d'Heidelberg (histoire), Goethe de Francfort (anthropologie), Rome I (histoire), Bucarest (Politique en Europe) et Eötvös Loránd de Budapest (*European territories*) ; deux autres masters sont en cours de création avec la Russie et avec le Mali (RAE, p. 60-61).

¹⁷⁷ L'établissement complète l'allocation mensuelle Erasmus+ par une bourse mensuelle de 300€ ; les aides au terrain sont financées par le budget des masters (RAE, p. 33).

¹⁷⁸ RAE, Annexe 7.

¹⁷⁹ Notamment doctorat Phoenix Erasmus Mundus, collège doctoral franco-allemand, partenariat avec l'Institut Universitaire de Florence RAE, p. 32-33 et 62.

¹⁸⁰ Le programme « Séjour 3 mois » permet de financer 8 à 10 mobilités par an pour un budget de 20K€. L'école doctorale, les laboratoires et le LabEx TEPSIS apportent également un budget important pour la mobilité doctorale (RAE, p. 61).

¹⁸¹ Déclaration commune sur la formation doctorale, adressée au groupe de suivi du processus de Bologne, réuni à Rome le 27 novembre 2014, par la Conférence des présidents d'université, la conférence des directeurs des écoles françaises d'ingénieurs (Cdefi) et les conférences de recteurs d'université homologues allemande (HRK), polonaise (KRASP), britannique (UUK), et suisse (CRUS). Source: site de la CPU. Point 9 : *"The high degree of diversity in Doctoral Training opportunities and systems which cater to diverse needs in different Member States of the European Union is to be welcomed. We see no need for the standardisation of Doctoral Training in Europe."*

français – surtout dans les programmes des réfugiés. Cela permettra à l'EHESS de s'inscrire dans la dynamique actuelle sans craindre la concurrence, tout en gardant le caractère très individualiste de l'établissement (dans lequel, pour le dire de façon condensée, tout est possible, rien n'est formalisé).

L'intégration à PSL, selon des modalités qu'il appartient à l'établissement de décider, est un train à prendre pour établir l'EHESS au sein de PSL comme porte d'entrée et de diffusion du savoir international en Europe et pour faire face aux États-Unis et à la Chine. Pour l'internationalisation, la voie vers PSL est certainement une clé pour affronter les défis du nouveau millénaire, tout en créant des liens avec des partenaires de grande qualité et de grande dimension (par exemple les universités de taille imposante en Asie).

3 / UN PILOTAGE DES RELATIONS INTERNATIONALES A DEVELOPPER

On constate que le service international, réparti entre la DEVE (mobilité internationale étudiante) et la DDR (dimension recherche), est très engagé au niveau de solutions particulières, mais peu stratégique. Une formalisation modérée et une actualisation des structures adaptées à l'établissement seront à discuter pour que les réseaux ne restent pas absorbés par la tradition et que les processus restent transparents mais permettent de gagner du temps. La gestion des échanges internationaux gagnerait à la mise en place d'un centre d'accueil (*Welcome Center*) pour tous.

Enfin, un accroissement du pilotage central de la dimension internationale sera à considérer pour stimuler l'innovation tout en identifiant les angles morts et les insécurités de financement. Dans ce processus, il importerait d'appuyer la planification par des chiffres cibles (coût d'un étudiant en master, d'un doctorant), surtout pour faire des offres de qualité aux doctorants étrangers et pour les accompagner de manière plus structurée dans le processus jusqu'à l'entrée dans le monde du travail académique et non-académique. Enfin, dans le domaine de l'internationalisation également, un bon équilibre doit être trouvé entre les processus « *bottom-up* » courants et un pilotage avisé afin de pouvoir transmettre un profil clair au monde extérieur et augmenter la visibilité de l'établissement.

Il serait enfin intéressant pour la visibilité de la politique internationale de l'école, en interne comme en externe vis-à-vis de ses partenaires, que l'ensemble des moyens consacrés au soutien de l'internationalisation soient lisibles, aussi bien au niveau des budgets que des lignes de financement. Les renseignements sont extrêmement dispersés dans le RAE et il apparaît que les sources de financement comme leur gestion sont très éclatées, entre l'école doctorale, les formations de master, les unités de recherche, la DEVE et la DDR¹⁸².

On peut d'ailleurs s'étonner que les relations internationales soient partagées entre la DEVE et la DDR, sans d'ailleurs que la répartition des missions entre les deux services soit nécessairement très claire. L'établissement pourrait envisager le regroupement des RI dans une direction propre, ce qui serait en cohérence avec la volonté de ne pas séparer la recherche et la formation et la liaison forte affichée entre master et doctorat.

¹⁸² Le RAE ne permet pas une vision globale des moyens de soutien à l'internationalisation, ni de leur gestion. Le RAE parle ainsi d'une augmentation de 75 % entre 2012 et 2017 du budget des relations internationales (p. 57), mais ce budget n'est pas précisé. On trouve ainsi 100 K€ par an pour l'invitation d'un membre étranger par jury de thèse (p. 34), 235 K€ gérés par la DEVE pour la mobilité internationale étudiante (p. 34) ; 40 % à 60 % du budget des formations de master (p. 33) ; aide de 5 000 € pour 10 doctorants en cotutelle (p. 53) ; attribution d'aides au terrain par la commission de scolarité (p. 33) ; attribution par l'école doctorale de bourses « aires culturelles » (montant non précisé), p. 33 ; la DDR 25 K€ pour séjours de recherche de 3 mois ; le LabEx TEPSIS : 65 K€ entre 2014-2016 (p. 61) ; budget « séjour 3 mois » de 20 K€.

VIII. CONCLUSION

L'EHESS est un établissement prestigieux, qui est une référence de haute exigence dans le domaine des sciences sociales et qui jouit d'une grande notoriété nationale et internationale. C'est aussi, à bien des égards, un établissement paradoxal, traversé de contradictions, dont quelques-unes sont particulièrement frappantes.

Les personnels, enseignants chercheurs et administratifs, sont unis par une fierté commune pour l'identité historique, critique et innovante de l'établissement, mais ils n'ont jusqu'à présent pas de vision claire et partagée des grands axes de son développement dans le paysage de l'ESR et la communauté peine à se déterminer devant le changement et la prise en compte des nouveaux modèles de l'enseignement supérieur.

L'établissement se présente comme « une communauté de recherche » et témoigne d'une grande confiance dans la démocratie interne et un exercice sourcilieux de celle-ci, mais cette communauté apparaît aussi comme un ensemble de sous-communautés, dominé, sur le plan de la gouvernance et de la vie politique de l'établissement, par les enseignants-chercheurs, dans la mesure où les personnels administratifs, les personnels CNRS hébergés et les étudiants ne prennent pas part aux décisions stratégiques engageant l'avenir de l'établissement. Le résultat est une difficulté à faire synergie dans les décisions communes.

Enfin la haute idée que les enseignants-chercheurs ont des étudiants en master et des doctorants, considérés comme de futurs collègues, va de pair avec une certaine méconnaissance des réalités de leur vie étudiante et une difficulté à les considérer comme des acteurs de la vie institutionnelle de l'établissement.

Ces contradictions rendent compte des interrogations qui ont été celles du comité lors de la visite et de l'esprit de ce rapport d'évaluation, dont le but est d'aider l'établissement à définir ses objectifs pour le prochain contrat quinquennal et à valoriser ses atouts dans le paysage national et international de l'ESR.

En effet, la singularité revendiquée de l'école, dans son mode de gouvernance, sa valorisation de l'initiative individuelle dans tous ses champs d'activité, ses modalités pédagogiques particulières, sa conception ascendante et décentralisée de la recherche et des coopérations internationales, vont être vivement mises à l'épreuve dans le contexte particulier de la Comue PSL, et dans une moindre mesure, lors de l'installation de l'école sur le campus Condorcet.

Le comité considère que l'établissement a à la fois pleine capacité et avantage à s'engager dans la politique de site, et à le faire en s'appuyant sur ses partenaires naturels et éprouvés au sein de la Comue PSL ; le repli et l'isolement lui seraient en effet préjudiciables. De son côté, la Comue PSL a également intérêt à établir un partenariat équilibré avec l'EHESS, qui lui apporte, dans le domaine des sciences sociales, un potentiel scientifique de haut niveau, un vivier important de doctorants et un rayonnement international incontestable.

Pour relever les défis qui lui sont posés et garantir, tout en la diversifiant, son excellence dans la globalité du paysage national et international de la recherche, l'école doit avoir une claire connaissance de ses forces et de ses faiblesses, affermir ses bases organisationnelles (administrative, en recherche et en formation) et rendre son activité lisible et confrontable à celle de ses partenaires. C'est dans ce sens que la mise en place d'une politique qualité, au sens stratégique de cette notion, pourra être un appui. En effet, l'établissement ne pourra pas rester à l'écart des nouvelles procédures, induites par l'évolution des modèles de l'enseignement supérieur, avec la dimension d'(auto)-contrôle qui leur est associée. Le risque serait grand de s'y refuser et de ne pas y adapter le modèle historique de l'établissement.

Pendant le quinquennal écoulé, l'EHESS s'est engagée dans une dynamique d'évolution et les facteurs de progrès sont là. Le rapport en a mis en évidence quelques-uns, qui n'étaient pas nécessairement prévisibles au regard de la singularité revendiquée de l'établissement ; ainsi, l'engagement dans le projet partagé du GED du campus Condorcet, la création de la fondation France Japon, la modernisation de services administratifs essentiels au développement de l'établissement ; l'évolution de la gouvernance fondée sur le sentiment qu'être une « communauté de recherche » ne suffit pas à « faire établissement ». Il ne tient qu'à l'école elle-même de consolider et poursuivre ces actions pour s'imposer comme un partenaire incontournable dans la politique de site et y porter une politique d'établissement ferme, claire et partagée.

L'établissement dispose en effet d'atouts exceptionnels, qui doivent servir son évolution et non le figer dans l'âge d'or des pères fondateurs.

1 / POINTS FORTS

- Très grande liberté intellectuelle et réseaux internationaux importants, qui favorisent une production scientifique remarquable et reconnue ainsi qu'une formation de haut niveau ;
- Fierté partagée du modèle scientifique et pédagogique de l'école pour la formation à la recherche ;
- Attractivité de l'école pour les enseignants-chercheurs, français et étrangers, et capacité à attirer des doctorants, et notamment des doctorants étrangers ;
- Conscience claire de la part de l'équipe présidentielle des évolutions à engager en interne et des enjeux de la politique de site ;
- Qualité des récents recrutements administratifs externes ;
- Production éditoriale de très grande qualité, à la fois *print* et *web*, et diffusion efficace de la culture scientifique en direction des publics cultivés, grâce à la reconnaissance dont jouit l'établissement ;
- Cohérence et efficacité de la communication externe.

2 / POINTS FAIBLES

- Des axes politiques qui manquent de clarté et de robustesse, et un défaut global de stratégie assurant leur efficacité ;
- Une difficulté à associer l'ensemble des personnels aux décisions politiques de l'établissement ;
- Une organisation administrative déficiente et trop centrée sur le quotidien ;
- Un défaut de pilotage global de la formation et un accompagnement insuffisant à l'insertion professionnelle ;
- Une politique de vie étudiante insuffisante et un manque global de moyens, qui amène les étudiants à s'interroger sur la place qui leur est réservée dans l'établissement ;
- Une politique RI fragmentée et une gestion très dispersée des partenariats internationaux ;
- Un investissement insuffisant du champ de la formation continue.

3 / RECOMMANDATIONS

- Mettre en place une stratégie d'établissement qui valorise le capital intellectuel de l'école et fédère les initiatives individuelles dans des projets d'établissement ambitieux pour trouver des voies nouvelles vers l'innovation ;
- Donner au conseil d'administration son rôle stratégique pour lui permettre de porter la politique d'établissement ;
- Associer l'ensemble des personnels, enseignants-chercheurs, Biatss, personnels hébergés, ainsi que les étudiants aux décisions fondamentales pour l'établissement ;
- Renforcer et stabiliser l'organisation administrative de l'établissement ;
- Poursuivre la politique de site, en s'appuyant sur l'engagement partagé dans le campus Condorcet et en imposant l'école comme porte d'entrée de PSL pour les sciences sociales ;
- Renouveler les modalités de la reconnaissance internationale de l'école pour inscrire l'établissement de façon structurée dans l'espace international de la recherche ;
- Améliorer la lisibilité de l'offre de formation et des modalités pédagogiques pour mieux prendre en compte la spécificité des étudiants de master ;
- Mieux prendre en charge la vie étudiante, en mettant en place des dispositifs efficaces et suivis ;
- Diffuser dans les champs de la formation, de la recherche et de l'administration une approche Qualité ;
- Mettre en place une communication interne performante ;
- Développer davantage la recherche de ressources propres, en profitant de l'expérience de la fondation France-Japon.

IX. ANNEXE – LA COMUE PSL DANS L'ECOSYSTEME FRANCILIEN

1 / CARACTERISATION DU TERRITOIRE

La région Île-de-France est composée de trois académies (Créteil, Paris et Versailles) représentant au total 12 millions d'habitants 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 étaient inscrits dans un établissement d'enseignement supérieur francilien dont 365 146 à l'université. La moitié des étudiants franciliens sont inscrits dans un établissement situé à Paris. En 2013, la région dénombrait 55 876 personnels de l'enseignement supérieur et de la recherche. L'Île-de-France est la première région européenne en matière de dépenses en recherche et développement. 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 1er janvier 2018, l'enseignement supérieur parisien est structuré en trois communautés d'universités et établissements (Comue) et un regroupement de type association.

2 / STRUCTURATION DE LA COORDINATION TERRITORIALE PARIS SCIENCES LETTRES (PSL)

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

La Comue, via ses établissements membres et associés, accueille 20 685 étudiants en 2017, dont environ 60 % (12 367) sont inscrits en master, tandis que 23 % (4 775) sont inscrits dans des diplômes de premier cycle et 17 % (3 543) en doctorat. D'après les données fournies dans les tableaux de bord du Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation, les établissements de PSL relevant de ce ministère emploient environ 1 000 enseignants-chercheurs titulaires.

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

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

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

X. LISTE DES SIGLES

A

AC	Agent comptable
AE	Assemblée des enseignants
APD	Année préparatoire au doctorat
AERES	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
ANR	Agence nationale de la recherche

B

BAIP	Bureau d'aide à l'insertion professionnelle
Biatss	Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé
BU	Bibliothèque universitaire

C

CA	Conseil d'administration
Chimie ParisTech	École nationale supérieure de chimie de Paris
CHSCT	Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
CJD	Centre des jeunes dirigeants d'entreprise
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
CNSAD	Conservatoire national supérieur d'art dramatique
CNSMDP	Conservatoire national supérieur de musique et de danse de Paris
CNU	Conseil national des universités
Collex	(labellisation) Collection d'excellence pour la recherche
Comue	Communauté d'universités et établissements
CPE	Commission paritaire d'établissement
CPER	Contrat de plans État-région
CR	Commission de la recherche
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CS	Conseil scientifique

D

D	(LMD) Doctorat
DE	Directeur d'études
Deve	Direction des enseignements et de la vie étudiante
DGS	Directeur général des services
DSIRN	Département système d'information et ressources numériques
DRH	Direction des ressources humaines
DU	Diplôme universitaire
DUT	Diplôme universitaire de technologie

E

EA	Équipe d'accueil
EC	Enseignant-chercheur
ECTS	<i>European credit transfer system</i> (système européen d'unités d'enseignement capitalisables transférables d'un pays à l'autre)
ED	École doctorale
EHESS	École des hautes études en sciences sociales
ENA	École nationale d'administration
ENC	École nationale des Chartes
ENS	École normale supérieure
Ensad	École nationale supérieure des arts décoratifs
Ensba	École nationale supérieure des beaux-arts
ENT	Environnement numérique de travail
EPCS	Établissement public de coopération scientifique
EPHE	École pratique des hautes études
EPSCP	Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel
Equipex	Équipement d'excellence

Erasmus *European action scheme for the mobility of university students* (programme européen)
 ERP Établissement recevant du public
 ESPCI École supérieure de physique et de chimie industrielles de la ville de Paris
 ETP Équivalent temps plein

F

Fémis École nationale supérieure des métiers de l'image et du son
 FMSH Fondation Maison des sciences de l'homme
 FSDIE Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes

G

GBCP Gestion budgétaire et comptable publique
 GED Grand équipement documentaire
 Gip Groupement d'intérêt public
 Gis Groupement d'intérêt scientifique
 GPEC Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

H

Hcéres Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
 H/E Nombre d'heures d'enseignement équivalent TD par étudiant

I

IAE Institut d'administration des entreprises
 IAR Institut d'aménagement régional
 Idex Initiative d'excellence
 IGE Ingénieur d'études
 IGR Ingénieur de recherche
 Inria Institut national de recherche en informatique et en automatique
 Inserm Institut national de la santé et de la recherche médicale
 ITA (Personnels) Ingénieurs, technique et administratif

L

L (LMD) Licence
 L/L1/L2/L3 (LMD) Licence, licence 1re année, 2e année, 3e année
 LabEx Laboratoire d'excellence
 LLCER Langues, littératures et civilisations étrangères et régionales
 LMD Licence-master-doctorat
 LP Licence professionnelle
 LRU Loi relative aux libertés et responsabilités des universités
 LSH Lettres et sciences humaines

M

M (LMD) Master
 M/M1/M2 (LMD) Master, master 1re année, 2e année
 MCF Maître de conférences
 MESRI Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation
 MINES ParisTech École nationale supérieure des mines de Paris
 Mooc Massive open online courses

P

P (Master) professionnel
 PCRD Programme cadre de recherche et développement (programme européen)
 PES Prime d'excellence scientifique
 PEDR Prime d'encadrement doctorale et de recherche
 PR Professeur des universités
 PRI Programmes interdisciplinaires internes
 PSL (Comue) Paris Sciences et Lettres
 PSL* (Idex) Paris Sciences et Lettres

R

RH Ressources humaines

RI	Relation internationales
RTRA	Réseau thématique de recherche avancée
S	
SG	Secrétariat général
Shon	Surface hors œuvre nette
SHS	Sciences humaines et sociales
SPEL	Service patrimoine, environnement et logistique
SPSI	Schéma pluriannuel de stratégie immobilière
SRI	Service des relations internationales
SUIO	Service universitaire d'information et d'orientation
U	
UE	Unité d'enseignement
UMR	Unité mixte de recherche
V	
VP	Vice-président

XI. OBSERVATIONS DU PRESIDENT



Le président

Paris, le 20 septembre 2018

Observations du président de l'EHESS portant sur la version définitive du rapport d'évaluation de l'EHESS rédigé par le Hcéres

La présidence et le Bureau de l'Ecole des hautes études en sciences sociales ont étudié avec intérêt le rapport d'évaluation de l'Ecole par le Hcéres. Ils remercient le comité de visite pour l'acuité de son regard, pour la qualité de son attention et pour sa volonté de pleinement appréhender les spécificités de notre établissement. Ils se félicitent du caractère extrêmement constructif de l'attitude du comité de visite du Hcéres. Le rapport produit – si l'on peut en contester telle ou telle affirmation – offre une image, à nos yeux, fidèle de l'Ecole.

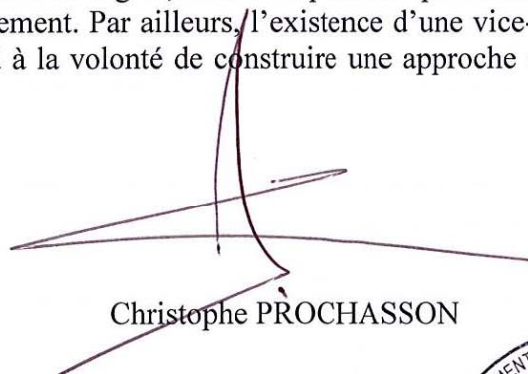
Ce rapport intervient à un moment particulièrement important de la vie de l'Ecole, eu égard notamment à la question de son intégration à PSL. Après une mise à l'arrêt du processus d'intégration de l'EHESS au sein de PSL, de récents développements laissent espérer, à l'heure où ces lignes sont écrites (20 septembre 2018), que les difficultés rencontrées ces derniers mois puissent être levées.

L'équipe présidentielle partage bon nombre des constats établis par le rapport du Hcéres. Certaines mesures ont déjà été prises dans le sens indiqué par le comité. D'autres pourront l'être dans les mois ou les années à venir. A tout le moins, ces constats mériteront d'être pris en considération – quitte à être écartés en connaissance de cause – au moment de déterminer ou de faire évoluer les objectifs stratégiques de l'établissement. Certains points relèvent de mesures pouvant être prises rapidement. D'autres engagent une action en profondeur. C'est notamment le cas de la mise en place d'un dispositif de pilotage stratégique de l'activité. C'est aussi le cas des remèdes à apporter au constat – fait par le comité – de l'existence d'un « climat dégradé » et d'une situation administrative préoccupante, même s'il convient de relativiser ce constat, la visite du comité s'étant effectuée à un moment particulièrement délicat.

La prise en compte de nos étudiants – dont le rapport souligne qu'elle peut être améliorée – est un axe fort de la nouvelle équipe. L'Ecole doit aller jusqu'au bout de l'introduction du master dans son offre de formation, alors qu'elle s'était historiquement constituée autour de la formation doctorale. Elle doit également affirmer hautement et avec confiance, tout en se donnant les moyens de le démontrer pleinement – que la formation *par* la recherche n'est pas uniquement une formation à la recherche.

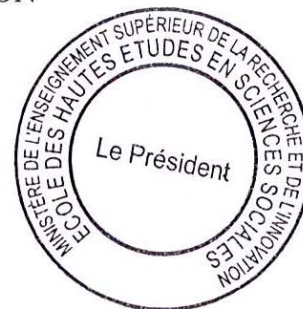
Le Bureau de l'Ecole tient par ailleurs à relever certains points pouvant prêter à confusion et qui n'ont pas été corrigés dans le rapport final, malgré les observations dont nous avons fait part en réponse au pré-rapport (version provisoire) :

- Le rapport affirme (page 3) que la Comue PSL comportera, « dans sa configuration institutionnelle », des membres et des associés, au nombre desquels il compte l'EHESS. Le Bureau de l'EHESS tient à souligner que le préambule des statuts de PSL explicite clairement le fait que le statut d'associé, ne constituant qu'une étape avant l'accession au statut de membre, est appelé nécessairement à disparaître. Dès lors, l'EHESS est appelée au cours des mois à venir, soit à devenir membre de PSL, soit à sortir de PSL.
- Mentionnant l'installation de l'Ecole sur le site du Campus Condorcet, le rapport omet de mentionner les quatre unités (IMAF, IRIS, Césor et Géographie-Cités) qui s'y installeront dès l'automne 2019.
- La mention (page 8) de « *liens hiérarchiques distendus entre les services centraux et les Centres / UMR* » révèle une erreur d'interprétation. Les liens sont effectivement distendus, mais ce ne sont pas des liens hiérarchiques. Une telle conception serait contraire à la façon dont la recherche est envisagée à l'EHESS. L'Ecole doit en conséquence inventer d'autres modes de relations, d'autres liens permettant de créer de la cohésion dans les équipes, de la cohérence dans l'action et, *in fine*, une capacité de pilotage stratégique.
- Le rattachement prévu, après validation par le Comité technique, du service des mobilités internationales (SIMI) à la DDR va dans le sens souhaité par le rapport (page 32). Même si l'Ecole n'a pas retenu l'appellation « *Welcome Center* », l'idée est bien d'améliorer l'accueil, à la fois pour les enseignants-chercheurs et pour les étudiants.
- L'idée (évoquée page 32) d'un regroupement des relations internationales dans une direction propre a été explorée dernièrement. Elle n'a pas été retenue car elle n'est en pratique pas adaptée à la place de l'international dans l'Ecole. Le portage administratif des relations internationales sera, de fait, regroupé dans un pôle de la DDR, mais compte tenu du nombre d'enseignants-chercheurs et d'étudiants étrangers, c'est une question qui touche l'ensemble des services administratifs de l'établissement. Par ailleurs, l'existence d'une vice-présidence pour les relations internationales répond à la volonté de construire une approche cohérente sur ce point.



Christophe PROCHASSON

Président de l'EHESS



XII. ORGANISATION DE L'ÉVALUATION

L'évaluation de l'école des hautes études en sciences sociales (EHESS) a eu lieu du 27 au 29 mars 2018. Le comité d'évaluation était présidé par Nathalie FOURNIER, professeur des universités émérite en littérature française, ancienne vice-présidente recherche et ancienne directrice de composante, université Lyon 2.

Ont participé à cette évaluation

- Eva ECKKRAMMER, professeur des universités, chaire de science des médias et langues romanes, université de Mannheim ;
- Florian GIRAUDO, étudiant en M2 Management du Sport à l'université Paris-Sud ;
- Françoise MONTI, ancienne inspectrice générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche (IGAENR) ;
- Patrick PEPIN, éditorialiste, ancien président de la conférence nationale des métiers du journalisme, ancien directeur général adjoint Radio France, ancien directeur général de l'école de journalisme de Lille (ESJ) ;
- Isabelle SUEUR, maître de conférences des universités en sciences de gestion, vice-présidente de la CFVU, université de La Rochelle.

Christine BOUSSOU, conseillère scientifique et Aude ANTOINE, chargée de projet, représentaient le Hcéres.

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

Les rapports d'évaluation du Hcéres
sont consultables en ligne : 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

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

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