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. 2014. hceres-02026406

HAL Id: hceres-02026406

https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026406

Submitted on 20 Feb 2019

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

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

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

Section des établissements

Rapport d'évaluation de l'École des hautes études en sciences sociales

Janvier 2014

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

Section des Établissements

Le Président de l'AERES	Section des établissements
	Le Directeur
Didier Houssin	**Philippe Tchamitchian**

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

Sommaire

Sommaire 3

Présentation 5

La gouvernance 9

I – Une gouvernance et un pilotage stratégique de l'établissement : des domaines partagés ou réservés, de fait, aux seuls EC 9

II – Un développement accéléré mais complexe des relations inter-établissements d'enseignement supérieur 10

III - Intensifier les relations avec les milieux socioéconomiques 11

IV - Des relations de confiance avec les EPST et les EPIC 11

V - Des relations limitées avec les collectivités territoriales et la cité 12

VI - Vers une politique de communication véritable 12

La stratégie en matière de recherche 15

I – Un potentiel de recherche exceptionnel 15

II – Renouveler la stratégie de recherche de l'établissement 16

III - Mise en œuvre et suivi de la stratégie 16

IV - Éditions, documentation et archives, l'enjeu de la numérisation 17

V – Fondations et mécénat : les premiers projets se concrétisent 18

La stratégie en matière de formation 19

I – Une formation exigeante pour des étudiants autonomes 19

II – Une offre de formation attractive et reconnue internationalement 19

III – Un pilotage de l'offre de formation qui soulève une question fondamentale sur la stratégie 20

IV – La réussite des étudiants 20

- 1 ● La qualité pédagogique 20
- 2 ● Les dispositifs d'accompagnement de l'étudiant, de l'accueil à l'insertion professionnelle : des évolutions sensibles 21

V – Une école doctorale atypique 22

VI – Pour une co-production en dialogue avec la cité de la formation tout au long de la vie 22

La stratégie en matière de vie étudiante 23
I – Un cadre de vie fragmenté 23
II – Un encadrement de proximité mais permettant très peu d'aménagements 23
III – Une démocratie étudiante en place mais à développer 24
IV – Une vie culturelle et associative prometteuse 24
La stratégie en matière de relations internationales 25
I – L'internationalisation : un système efficace de partenariat et d'échanges 25
II – Un renforcement nécessaire du pilotage par une meilleure structuration 25
III - L'internationalisation de la formation : faire participer les étudiants 26
IV - Un soutien administratif à développer 26
Le pilotage et la gestion 27
I - La modernisation de l'école : un chantier prioritaire 27
II – Une transition difficile vers un nouveau mode d'organisation 27
III - Impulser une nouvelle politique de ressources humaines 28
IV – Améliorer l'exécution budgétaire 28
V – Rénover le système d'information 29
VI - La politique immobilière : un enjeu essentiel en partie maîtrisé 30
Conclusion et recommandations 31
I – Les points forts 32
II – Les points faibles 32
III – Les recommandations 32
Liste des sigles 33
Observations du président 35
Organisation de l'évaluation 36

Présentation

Née en 1975 de la scission de l'École pratique des hautes études (EPHE) à laquelle elle appartenait depuis 1947 en tant que sixième section, l'École des hautes études en sciences sociales (EHESS) présente des caractéristiques originales dans le paysage français de la recherche et de l'enseignement supérieur. Constituée sous la forme d'un grand établissement au sens de l'article L 717-1 du code de l'éducation et régie par le décret n°85-427 du 12 avril 1985[1], elle possède le statut d'établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP) et fait partie, depuis 2010, en tant que membre fondateur, du pôle de recherche et d'enseignement supérieur (PRES) « hautes études Sorbonne arts et métiers » (héSam)[2] ainsi que du campus Condorcet[3], créé en 2012.

Établissement prestigieux, l'école bénéficie d'une grande notoriété européenne et mondiale. Elle occupe une position unique pour le croisement de toutes les formes de recherche en sciences humaines. La recherche et la formation par la recherche constituent l'axe majeur du projet originaire d'établissement de l'EHESS. Celui-ci se caractérise par une double préoccupation d'interdisciplinarité et d'internationalisation pour dépasser des cloisonnements disciplinaires et des visions exclusivement nationales ou même européanisées des sciences humaines. L'école maintient donc, depuis sa fondation, un réseau très développé de contacts à l'international, qui se traduit notamment par la présence d'un très grand nombre d'étudiants et d'enseignants-chercheurs (EC) étrangers.

L'EHESS couvre tous les champs disciplinaires des sciences humaines et sociales (SHS)[4], jusqu'aux mathématiques. À ce large spectre s'ajoute la singularité d'un corps d'enseignants-chercheurs au statut particulier : 114 directeurs d'études[5] (DE), 53 DE « cumulants »[6], professeurs des universités ou directeurs de recherche, et 76 maîtres de conférences (MCF)[7], sont recrutés sans nécessité d'une qualification par le conseil national des universités (CNU), avec un avancement géré selon des procédures internes[8] à l'établissement. Quinze enseignants issus de l'enseignement secondaire ou assistants complètent ce corps enseignant. L'établissement accueille près de 1000 personnels dont plus de la moitié gérés par l'établissement.

L'école est établissement « déposant » de 23 unités mixtes de recherche (UMR), 1 équipe d'accueil (EA) et de deux unités mixtes de service (UMS), qui comprennent un fort pourcentage de personnels CNRS [20 % des effectifs de l'institut des sciences humaines et sociales (INSHS), soit 449 personnes[9]] alors que des enseignants de l'EHESS sont inscrits dans une dizaine d'autres UMR dont l'EHESS n'est pas la tutelle principale. Les personnels

---

[1] Décret modifié par les décrets n°88-862 du 29 juillet 1988, n°2005-1651 du 21 décembre 2005 et n°2010-977 du 26 août 2010.

[2] Les membres fondateurs du PRES héSam sont l'université Paris 1 (Panthéon-Sorbonne), le Conservatoire national des Arts et Métiers (Cnam), l'École des hautes études en sciences sociales (EHESS), l'École française d'Extrême-Orient (EFEO), l'École nationale des chartes (ENC), l'École nationale d'Arts et Métiers (ENSAM), l'École nationale supérieure de création industrielle (ENSCI), l'École pratique des hautes études (EPHE), l'École supérieure de Commerce de Paris et la Fondation Maison des sciences de l'homme (FMSH), fondation de recherche. Les membres associés sont l'École du Louvre, l'École nationale d'administration (ENA), l'Institut national d'histoire de l'art (INHA), l'Institut national du patrimoine (INP) et l'Institut national d'études démographiques (Ined).

[3] Les dix partenaires impliqués dans le projet du campus Condorcet sont le CNRS, l'EHESS, l'ENC, l'EPHE, la FMSH, l'Ined, l'université Panthéon - Sorbonne (Paris 1), l'université Sorbonne Nouvelle (Paris 3), l'université Vincennes - Saint-Denis (Paris 8) et l'Université Paris-Nord (Paris 13).

[4] histoire, anthropologie, sociologie, économie, géographie, linguistique, psychologie et sciences du langage, démographie, sciences de la cognition, science politique, philosophie.

[5] Décret n°89-709 du 28 septembre 1989 portant statut du corps des directeurs d'études de l'EHESS et du corps des maîtres de conférences de l'EHESS.

[6] Statut des directeurs d'études « cumulants », membres à part entière de deux institutions «dont le rôle fut déterminant pour diffuser dans l'Université des pratiques de recherche de l'école, tant à Paris qu'à Lyon, Marseille ou Toulouse ». Source : rapport d'auto évaluation et bilan du contrat précédent, p. 4.

[7] Source : rapport d'autoévaluation et bilan du contrat précédent, p. 8, chiffres année 2011. On note quelques différences avec les chiffres donnés par le MESR fiche « volet de la politique contractuelle », éléments de RH de l'EHESS de juin 2011.

[8] L'avancement répond aux dispositions du décret n°89-709 du 28 septembre 1989 modifié portant sur le statut du corps des directeurs d'études de l'EHESS et du corps des maîtres de conférences de cet établissement.

[9] Source : rapport d'autoévaluation et bilan du contrat précédent, p. 11, juin 2012.

administratifs et de service sont au nombre de 287 dont 247 fonctionnaires, avec un très fort pourcentage d'ingénieurs et personnels techniques de recherche et de formation (ITRF), affectés pour 52 % dans les services centraux, pour 7 % dans les services des archives et des publications et pour 41 % dans les laboratoires.

Les étudiants, près de 2 700[1] pour l'année 2011-2012, dont plus de 40 % d'étrangers, sont inégalement répartis. Les doctorants représentent en effet près de 55 % de ses effectifs, regroupés, pour l'essentiel[2], dans une seule école doctorale proposant 13 formations doctorales (ED 286)[3]. On relève également la baisse tendancielle du nombre des étudiants préparant le diplôme propre de l'école, (de 102 inscrits en 2010 à 76 en 2011[4]), baisse qui n'est pas véritablement compensée par le nombre d'inscriptions au niveau master en sciences sociales proposé par l'établissement (15 mentions[5]), en particulier les M1.

L'EHESS, dans un paysage de l'enseignement supérieur et de la recherche complexe, est soumise à de fortes évolutions, en particulier concernant : la question immobilière et celle du relogement de ses forces, son récent passage aux responsabilités et compétences élargies, la gestion prévisionnelle de ses ressources humaines, la politique de sites.

L'EHESS connaît depuis plusieurs années des problèmes de locaux importants. Outre une dispersion des enseignements et des laboratoires sur 21 sites dont 16 parisiens, les autres se trouvant en région (Île-de-France, Lyon, Marseille, Toulouse), l'école a dû gérer en 2010 un déménagement provisoire vers un immeuble de location suite au désamiantage du siège historique situé au 54 boulevard Raspail. L'EHESS espère pouvoir reloger une partie de ses équipes et de son personnel au 54 à partir de 2016 et une autre sur le site d'Aubervilliers, à partir de 2019, dans le cadre du campus Condorcet. Actuellement, l'EHESS dispose, sans en avoir la responsabilité directe, de 11 274 m^2 de surfaces utiles réparties respectivement à Paris et Vincennes (9 371 m^2) ainsi qu'à Lyon, Marseille et Toulouse (1 903 m^2).

Suite à la recommandation faite par l'inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche (IGAENR)[6] de différer l'application d'une année du transfert de nouvelles compétences, transfert prévu initialement au 1er janvier 2011, l'EHESS est ainsi passée aux responsabilités et compétences élargies (RCE) en 2012. Le montant du budget principal consolidé est ainsi passé de 18,9 M d'€ en 2009 à 55 M d'€ en 2012. Les dépenses de personnels représentent aux alentours de 80 % des dépenses de l'école. Le fonds de roulement net global (FRNG) de 2011 témoigne d'une relative aisance financière[7].

La pyramide des âges des personnels enseignants et non enseignants laisse apparaître un nombre de départs à la retraite très important dans les prochaines années : 48 % des directeurs d'étude (DE) ont plus de 60 ans, 1/4 a atteint ou atteindra l'âge de 65 ans entre 2012 et 2016[8] et 1/5 devrait partir avant 2017, même en tenant compte de la pratique courante d'une carrière poursuivie jusqu'à la soixante-neuvième année ; 35 % des IATSS ont également plus de 60 ans[9]. Le contrat quadriennal d'établissement 2010-2013[10] remis au comité décrit un « *contexte de faibles départs à la retraite* »[11] qui correspond, au mieux, à un passé proche, en lien avec un recrutement très irrégulier selon les époques, en contraste certain avec une situation à venir qui s'annonce plus difficile[12].

La place occupée par l'EHESS est amenée à évoluer dans un dispositif universitaire parisien et national en plein renouvellement, avec la multiplication de structures aux contours variés comme les PRES et les initiatives d'excellence portées par le programme d'investissements d'avenir (Idex, labex) sans oublier la création annoncée par le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (MESR) d'un grand campus dédié aux sciences humaines et sociales à Paris et Aubervilliers, le campus Condorcet. La dispersion géographique actuelle des locaux

---

[1] Source : portail d'aide au pilotage et de l'enseignement supérieur et de la recherche, Papesr.
[2] Certains doctorants sont inscrits à l'école doctorale « économie Panthéon-Sorbonne » (ED 465) et l'école doctorale « cerveau, cognition, comportement » (ED 158).
[3] Source : rapport d'autoévaluation et bilan du contrat précédent, p. 51 et annexe 2.1.
[4] Source : rapport d'autoévaluation et bilan du contrat précédent, annexe 2.1.
[5] Ce sont 15 mentions de masters dont 13 qui ont fait l'objet d'une demande de renouvellement et ont ainsi été évaluées en vague D par l'AERES.
[6] Source : rapport d'audit de l'IGAENR de décembre 2010.
[7] Source : tableau de bord de suivi des établissements (EHESS, novembre 2012).
[8] Source : fiche « volet de la politique contractuelle » du MESR, éléments de RH de l'EHESS.
[9] D'après la liste des chaires des DE, DE cumulants, rapport d'autoévaluation et le bilan du contrat précédent, p. 83 et la fiche « volet de la politique contractuelle » du MESR, éléments de RH de l'EHESS ne concordent pas exactement.
[10] Source : rapport d'autoévaluation et le bilan du contrat précédent, p.8.
[11] Source : contrat quadriennal 2010-2013, p.8.
[12] Source : rapport d'auto évaluation et le bilan du contrat précédent, p.83-84.

de l'école, combinée à des effectifs modestes, ne facilite pas la cohésion interne et les déménagements, récents et à venir, ont et auront un coût qui n'est pas seulement financier mais bien également humain. Cette situation ne constitue pas un facteur positif pour une école qui est passée, depuis sa création, d'un conglomérat d'individus et de laboratoires de recherche à un ensemble constitué. L'EHESS doit continuer à affirmer son unité et ses capacités d'initiative en tant qu'établissement tout en s'ouvrant aux coopérations qu'elle jugera nécessaires.

Le comité d'experts remercie la direction de l'EHESS pour les nombreux éléments d'information fournis, dont l'important rapport d'autoévaluation. Il souhaite, par ce rapport, apporter à l'EHESS des éléments pour l'aider dans sa réflexion stratégique par un regard extérieur non seulement critique, mais surtout constructif pour l'école, son personnel et ses missions. Ainsi, au-delà de la gouvernance, le comité s'est attaché à évaluer plus spécifiquement les thématiques suivantes :

- la politique de sites et la stratégie de positionnement de l'EHESS dans le cadre de l'opposition entre un processus de « polarisation » de l'enseignement supérieur et l'identité revendiquée par l'école comme partenaire commun des établissements d'enseignement supérieur ;
- la recherche : ses partenariats et sa stratégie de coopération notamment au niveau international ; le lien entre formation-recherche ;
- La formation et la vie étudiante, en particulier le pilotage de l'offre de formation, l'avenir du diplôme de l'école et le suivi des doctorants ;
- Le pilotage et la gestion, notamment la place de la réflexion budgétaire dans la réflexion d'ensemble, la mise en place de la réorganisation administrative, la politique de recrutement et les perspectives en matière de politique immobilière.

La gouvernance

L'EHESS a entrepris, depuis la précédente évaluation de l'AERES, de modifier assez sensiblement sa gouvernance, mais cette évolution demeure limitée en raison des statuts qui sont restés inchangés depuis 1985. Des réflexions ont été menées dans différents domaines (modalités de recrutement des EC, organisation des rapports entre personnels des organismes et l'EHESS, etc.) mais elles n'ont pas véritablement débouché sur des solutions concrètes. Or, dans le contexte actuel de la réorganisation de l'enseignement supérieur et de la recherche parisien, une absence de stratégie globale de l'établissement serait particulièrement dommageable.

I – Une gouvernance et un pilotage stratégique de l'établissement : des domaines partagés ou réservés, de fait, aux seuls EC

L'EHESS se caractérise par un équilibre recherché et proclamé entre une présidence qui concentre, d'après les statuts, un maximum de pouvoir décisionnel, et un corps enseignant qui dispose d'une tribune très efficace, l'assemblée générale (AG) des enseignants-chercheurs (EC). Cette assemblée, qui compte un peu plus de 250 membres et se réunit trois à cinq fois par an, débat de la quasi-totalité des sujets stratégiques ; elle procède notamment, par élection, au recrutement des enseignants-chercheurs, élit le président et valide la composition du bureau formé statutairement de quatre EC, trois DE et un MCF, proposés par le président. Chaque membre de cette instance, qui se réunit de manière hebdomadaire, porte prioritairement et respectivement les dossiers principaux que sont l'interdisciplinarité au sein de l'école, la formation, les relations internationales, le patrimoine mais également les relations entre la présidence et l'administration. Cette dernière mission relève plus spécifiquement de la « secrétaire du bureau », seule MCF. Cette bipolarisation de la gouvernance, AG / direction (entendue comme le président et son bureau), n'est pas sans conséquence sur le fonctionnement des autres instances, statutaires ou créées par décision locale, à commencer par le conseil d'administration (CA) et le conseil scientifique (CS).

Comme cela a déjà été relevé dans les précédents audits et évaluations[1], le CA joue un rôle fondamentalement administratif (signature de conventions, etc.) et financier, bien que sur ce point, il doive partager ses prérogatives avec le CS qui dispose, par exemple, de sa propre commission des finances, chargée d'examiner la partie recherche du budget[2]. Le nombre des membres extérieurs au CA est limité à cinq et ne concerne que les représentants des organismes de recherche (article 8 du décret de 1985), alors que le statut de grand établissement devrait favoriser une participation significative de personnalités extérieures.

Si l'AG facilite la participation massive et directe des EC à la vie de l'établissement, ses prérogatives rendent difficile l'implication des étudiants comme des autres personnels, y compris des chercheurs CNRS, dans les décisions les plus importantes stratégiquement pour la vie de l'école, comme l'élection du président et des membres du bureau. Les informations données par les candidats à la présidence, lors de la campagne, à l'ensemble de la communauté ne peuvent suffire à combler les attentes de celle-ci en matière de participation à la vie de l'établissement. La multiplication des commissions spécifiées dans le règlement intérieur[3], dont l'une au moins (la commission des personnels) fait clairement double usage avec le comité technique (CT), génère quelques confusions : elle permet d'impliquer un plus grand nombre de personnes dans la vie de l'établissement mais rend plus difficile l'articulation entre toutes ces instances et la diffusion des informations (cf. chapitre pilotage et gestion).

En revanche, conformément à son projet d'interdisciplinarité pour la recherche, l'EHESS a fait le choix de rester une école « unique », sans départements structurés, même s'il existe quatre « sections » également nommées « divisions », correspondant aux trois disciplines majeures (histoire ; sociologie, psychologie,

[1] Sources : « *Le conseil d'administration dispose de toutes les prérogatives prévues par la loi, sous l'ombre portée de l'assemblée des enseignants-chercheurs.* », rapport IGAENR 2010, p.44 ; précédent rapport d'évaluation de l'AERES.
[2] Source : décret n° 85-427 du 12 avril 1985, art. 19 modifié par le décret n° 2005-1651 du 21 décembre 2005.
[3] Source : règlement intérieur de l'École des hautes études en sciences sociales pris en application du décret n° 85-427 du 12 avril 1985 modifié relatif à l'École des hautes études en sciences sociales Version modifiée par le Conseil d'administration du 29 mars 2013.

anthropologie ; économie et méthodes mathématiques) et aux aires culturelles[1], dont le rôle est surtout de coordination pédagogique même si à l'origine il s'agissait d'organiser la recherche.

Cette position dominante des EC a pour autre conséquence un partage inégal, selon les domaines, des missions et tâches entre responsables administratifs et responsables enseignants : la responsabilité de la direction des enseignements et de la vie étudiante (DEVE) ainsi que de l'école doctorale (qui est un service dépendant de la DEVE, non lié directement à la recherche dans l'établissement) est confiée à une enseignante par ailleurs membre du bureau, alors que la direction du développement de la recherche (DDR) est pilotée par un personnel administratif. Tous deux participent au comité de pilotage (Copil)[2] hebdomadaire réunissant le président, le bureau, la directrice générale des services (DGS) et son adjoint, ainsi que la directrice de cabinet, également responsable du service de communication. Le rôle de la secrétaire du bureau peut interférer avec celui de la DGS, surtout si sa fonction principale est de « légitimer », aux yeux des enseignants, des décisions politiques comme le régime indemnitaire. Le passage aux RCE n'a pas amélioré les rapports entre les EC et les autres catégories de personnel, situation aggravée par le déménagement des services centraux du boulevard Raspail vers l'avenue de France (cf. chapitre pilotage et gestion). L'existence d'un « comité de coordination » toujours apparent sur l'organigramme transmis au comité d'experts, lui aussi hebdomadaire, ne clarifiait pas vraiment cette situation et il y a été mis fin.

II – Un développement accéléré mais complexe des relations inter-établissements d'enseignement supérieur

Même si l'EHESS se présente elle-même comme un « réseau national », comportant des antennes à Lyon, Marseille et Toulouse, son ancrage principal demeure en Île-de-France. À ce titre, elle est directement concernée par les transformations que connaît depuis quelques années le monde universitaire de la capitale. Membre fondateur du PRES héSam, déjà actif en particulier pour l'initiative d'excellence (Idex) « Paris Nouveau Monde », elle est également intégrée au projet du campus Condorcet devant être opérationnel à l'horizon 2018 et où l'EHESS y installera un tiers des effectifs. Les différences de calendriers et de périmètres entre ces deux, voire trois, institutions ne sont pas négligeables, mais les chevauchements de compétences rendent encore plus complexe la question d'éventuelles mutualisations que la taille réduite de l'EHESS rend inévitables.

Si la réflexion est déjà largement engagée (futur agent comptable commun possiblement envisagé avec l'EPHE, système d'information et système informatique dans le cadre du campus, voire du PRES, service juridique unique), les échéances sont encore trop lointaines pour aboutir à des décisions, même si les choix retenus auront nécessairement un impact sur le personnel non enseignant, voire enseignant, dont le recrutement interviendra dans les toutes prochaines années (par exemple, dans le cas de mutualisation de certains enseignements tels que les langues). Il y a donc une certaine urgence à fixer les priorités dans ce domaine, même si la philosophie affichée du PRES héSam est de laisser la plus grande autonomie à chacun de ses membres, en particulier dans l'exercice des fonctions régaliennes. De fait, l'école est étroitement liée, par ses équipes de recherche, à d'autres grands établissements parisiens, que sont le Collège de France, l'école normale supérieure (ENS) qui appartiennent au PRES Paris Sciences et Lettres et l'EPHE[3]. Les deux premiers hébergent plusieurs laboratoires co-pilotés par l'EHESS et partagent en partie leurs enseignants avec l'école par le biais des directeurs d'études, dont la plupart sont « cumulants ». Ces incertitudes en matière de répartition des missions (« qui fait quoi ? ») et le repli sur soi que pourrait entraîner l'autonomie de principe, rendent plus difficile les relations de l'EHESS par rapport à ces unités de recherche et peuvent[4], à terme, fragiliser ses positions dans le cas de formations concurrentes avec de faibles effectifs[5].

---

[1] Les centres d'aires culturelles qui sont le plus souvent en commun avec le CNRS s'inscrivent dans « *une tradition qui vise à construire des recherches situées dans l'espace singulier en mobilisant des disciplines et des méthodes permettant une maitrise linguistique, l'analyse sur la longue durée et l'examen des échanges et des dynamiques contemporaines* », rapport d'autoévaluation et le bilan du contrat précédent, p. 16.

[2] Le comité de pilotage est élargi deux fois par mois au directeur des systèmes d'information, et une fois par mois au directeur de l'audiovisuel et à celui des éditions ainsi qu'au responsable des cercles de formation.

[3] On peut ajouter à cette liste les universités Paris Descartes et Paris Nord–Paris 13, le Muséum national d'histoire naturelle, l'École nationale des ponts et chaussées.

[4] Source : rapport d'auto évaluation et le bilan du contrat précédent, p. 17, note 32 et p. 12.

[5] L'annexe 2.1 du rapport d'autoévaluation et le bilan du contrat précédent montre des chiffres très faibles dans certaines disciplines enseignées par ailleurs dans les établissements qui hébergent les différentes antennes, comme l'archéologie ou la préhistoire, l'économie, la philosophie, à côté bien évidemment de masters comme histoire ou anthropologie regroupant chacun plus de 150 étudiants.

L'existence de trois antennes régionales, d'importance inégale en termes d'effectifs, apparaît fondamentalement comme un héritage du passé, fruit d'opportunités diverses, en rapport, dans les années soixante-dix, avec la politique de décentralisation conduite en France. Cependant, pour le futur, le comité ne constate pas l'existence d'un projet cohérent, en lien direct avec le niveau central. Ces antennes ne se justifient pas davantage par un programme régional d'enseignement et de recherche négocié avec le milieu universitaire local (même s'il existe des UMR co-habilitées), programme qui s'appuierait, par exemple, sur des ressources documentaires locales spécifiques exigeant en retour une présence permanente dans ces centres des EC de l'EHESS. Ces antennes participent cependant aux différents laboratoires d'excellence (Labex) mis en place régionalement, sans véritable coordination avec le reste de l'EHESS.

III - Intensifier les relations avec les milieux socioéconomiques

Les relations avec les milieux socioéconomiques sont peu développées, comme suffit à le montrer l'unique bourse Cifre obtenue[1] pour 2012 alors que certaines disciplines des sciences humaines (économie, sociologie, etc.) permettraient des contacts étroits avec les entreprises.

Ces rapprochements contribuent sans conteste à l'ouverture des possibles sur l'entreprise pour l'après doctorat. Mais seuls deux partenaires, certes satisfaits, ont pu être rencontrés lors de la visite du comité de l'établissement, dont l'un était une mission interministérielle (la Mission interministérielle de lutte contre la drogue et la toxicomanie), qui ne peut être considérée comme une entreprise ou un partenaire socioéconomique (l'EHESS étant établissement coordonnateur pour sept financements de thèses ouverts par la mission à tous les établissements français). Il n'est donc pas possible, pour le comité, d'émettre un avis au vu du seul cas avéré de thèse financée par une entreprise (EDF) entre 2007 et 2011.

La valorisation est aussi économique. L'école développe des innovations en matière d'analyse de données, de logiciels, de méthodologie d'enquêtes, d'éditions, etc. En tire-t-elle suffisamment de moyens financiers supplémentaires pour financer des projets nouveaux ? De façon plus générale, la politique d'expertise et de conseil, qui pourrait être une source de revenus non négligeable, n'est pas clairement mise en valeur comme la direction de l'établissement le souligne dans son rapport d'autoévaluation[2].

IV - Des relations de confiance avec les EPST et les EPIC

L'EHESS entretient des rapports étroits avec plusieurs EPST dont le CNRS mais aussi l'Inra, l'Inserm et l'Ined et au moins un Epic, le Cirad. Globalement, les relations avec ces différents partenaires sont apaisées (pour le CNRS après une période de forte tension commune à tous les établissements universitaires), jugées de part et d'autre très positives, avec l'instauration de dialogues de gestion et de réponses uniques aux différents appels d'offre par exemple, et l'élargissement du nombre d'allocations de recherche et de contrats post doctoraux (56 contrats post doctoraux en 2011), favorisé par les DIM (Domaines d'intérêt majeur), réseaux fédérant la recherche au niveau régional et finançant certains contrats doctoraux et post doctoraux des UR, ou par des financements régionaux. La participation aux laboratoires d'excellence (Labex) et au campus Condorcet, commune avec l'Inserm, le CNRS et l'Ined (qui y aura son siège), ne peut que favoriser ces collaborations où l'EHESS apporte son expertise technique et sa pratique développée de l'interdisciplinarité. Aucun de ces établissements publics ne souhaite un changement de statut pour l'EHESS : ils redoutent une dissolution et donc une perte des spécificités de l'EHESS dans un ensemble plus vaste.

Concernant le CNRS, principal partenaire de l'EHESS, le principe d'une gestion unique des 23 UMR *« dans le cadre d'un partenariat renforcé »* [3] a été adopté dans la convention quadriennale signée en 2010. Toutefois, les différences de statut et de missions de ces deux entités ne permettent pas de passer à la délégation générale de gestion (DGG). Pour les mêmes raisons, le CNRS ne peut jouer un rôle majeur dans la définition des profils d'EC. Les problèmes qui demeurent entre les deux institutions concernent le partage d'information, en particulier sur les mouvements de personnel, même si la présence aux CA et CS de la direction du CNRS[4] et la tenue de réunions régulières d'un comité de suivi, prévu dans le cadre de la convention, permettent d'anticiper la plupart des conflits

[1] Pour mémoire, 15 bourses Cifre étaient en cours en 2011-2012.
[2] Source : rapport d'autoévaluation et le bilan du contrat précédent, p.26.
[3] Sources : convention CNRS/EHESS ; Présentation de la Mission École-CNRS au conseil scientifique du 22 février 2011, par Pierre Judet de La Combe.
[4] Le conseil d'administration compte dans ses membres en qualité de membre désigné, le président du CNRS. Le conseil scientifique compte dans ses membres, en qualité de membre de droit, le directeur scientifique de l'Institut des sciences humaines et sociales du CNRS, ou son représentant.

potentiels. On ne peut négliger pour autant les difficultés rencontrées au niveau des laboratoires à propos des différences de statut entre les personnels, en lien avec la position privilégiée occupée dans le fonctionnement de l'école par les seuls EC. Cette différence de traitement aggrave en effet un malaise latent, existant depuis longtemps entre les personnels « internes », gérés par l'établissement, et les personnels « externes » gérés principalement par le CNRS[1]. Si, globalement, les ingénieurs techniciens et administratifs (ITA) voient leurs carrières mieux valorisées que les IATSS, les chercheurs qui assurent une partie importante des enseignements de master ont le sentiment que leurs séminaires sont presque ignorés par l'établissement et se sentent également écartés des instances décisionnelles, même si la loi leur permet de s'inscrire sur les listes électorales pour le CA et le CS, et donc d'y être représentés. Les présidents successifs de l'EHESS, pleinement conscients du problème, ont mis en place successivement deux commissions chargées de faire des propositions. Certaines ont connu un début de réalisation (conseils pédagogiques élargis aux chercheurs, participation à la répartition des allocations de recherche, etc.) mais l'ensemble se heurte à ces questions statutaires. Le financement de la recherche par projet a cependant permis de réduire la fracture entre EC et chercheurs puisqu'ils sont désormais en nombre égal dans le montage des dossiers déposés. En revanche, les chercheurs ne peuvent plus intervenir dans le choix des recrutements des EC, suite à une proposition récemment adoptée prévoyant de renoncer officiellement à la consultation, préalable à l'élection par l'AG, des laboratoires au sein desquels ces chercheurs pouvaient s'exprimer à ce sujet. Heureusement, le projet d'établissement 2014-2018 prévoit un renforcement du rôle des conseils de laboratoire[2] qui pourrait remédier à cette situation.

V - Des relations limitées avec les collectivités territoriales et la cité

Les relations avec les collectivités territoriales trouvent leur illustration principale dans le cadre de la création du campus Condorcet. On relève une différence d'appréciation entre les deux communes, Paris et Aubervilliers, sur le territoire desquelles les constructions sont prévues. L'EHESS est principalement concernée par le relogement sur le site de la seconde, plus enthousiaste, mais la question de la prise en compte par la Ville de Paris des étudiants ou des laboratoires domiciliés à terme hors de son territoire mérite d'être éclaircie[3].

La région Île-de-France intervient également dans le cadre du financement de contrats doctoraux, au nombre de sept en 2012, et d'aides aux projets de recherche[4]. L'école bénéficiera également des équipements communs construits sur le campus, en particulier des 25 000 m^2 du grand équipement documentaire construit par la région. Toutefois, d'après les statuts de 1985, ni la région ni les communes ne participent directement à la vie de l'établissement comme membre extérieur du CA ou du CS.

L'école entretient des relations avec un environnement que l'on peut qualifier de proche, celui de la « cité », dont témoignent des initiatives nombreuses ; mais celles-ci sont peu évaluées et coordonnées. Sans doute l'EHESS doit-elle préciser et approfondir l'organisation et le pilotage de l'« école dans la cité » à laquelle elle est très attachée. Le précédent rapport d'évaluation de l'AERES de 2009 invitait déjà à élaborer des liens plus construits avec cet environnement. Ses statuts l'y autorisant, l'EHESS pourrait expérimenter, au niveau de sa gouvernance, une commission non-académique s'appuyant notamment sur des personnes d'horizons divers ayant participé à des partenariats pour approfondir une stratégie de dialogue avec la cité.

VI - Vers une politique de communication véritable

Le sentiment d'appartenance très fort à l'établissement de ses étudiants et de ses personnels constitue un atout majeur pour l'EHESS, en rapport avec son très grand prestige national et international. De nombreux reproches sont toutefois adressés à la communication interne réservée, selon certains[5], aux seuls directeurs de laboratoires, et jugée d'accès difficile pour les personnels CNRS comme pour les étudiants. La multiplication des commissions et des conseils rend très délicate la question de la diffusion de leurs travaux à l'ensemble de la communauté : des procès verbaux sont généralement présents en temps et en heure sur le site mais ils ne sont pas facilement consultables. La direction de l'établissement souligne d'ailleurs ce déficit dans son projet

[1] Source : présentation de la Mission École-CNRS au conseil scientifique du 22 février 2011, par Pierre Judet de La Combe.
[2] Source : projet d'établissement 2014-2018, p.12.
[3] En 2012, l'apport financier de la Ville de Paris au budget de l'EHESS a été de 566 000€ (Source : Budget, liste des contrats de recherches).
[4] Sources : 140 000 €, rapport d'autoévaluation et le bilan du contrat précédent p. 57 et tableau « Budget, contrats de recherche ». Parmi eux, le projet « Genre et Migration » en collaboration avec la Cité nationale de l'Histoire de l'immigration. « *Ce projet constitue la phase aval de dissémination d'un projet européen financé par le PCRD sur le même thème* » (p. 44).
[5] Le constat en avait été dressé dans la présentation de la Mission École-CNRS au conseil scientifique du 22 février 2011, par Pierre Judet de La Combe.

d'établissement 2014-2018[1] et la nécessité de travailler à une meilleure communication envers les membres des centres de recherche.

L'EHESS dispose depuis 2009 d'un service de communication qui a travaillé surtout à l'affirmation de la présence de l'établissement à l'extérieur. Ce service publie en premier lieu une *newsletter* électronique, la lettre de l'EHESS. Il gère également le site internet institutionnel dont la refonte est en cours ainsi que celle de la charte graphique. En outre, il assure la présence de l'école dans les médias sociaux où les informations sur ses activités sont suivies par environ 3000 abonnés. Il a en plus lancé à partir de 2011, avec succès, une « école d'été »[2] qui répond à la volonté de l'établissement de dépasser le stade de la seule information sur les résultats scientifiques et d'initier le public à la réflexion scientifique. L'objectif de diffusion large des connaissances fait partie de l'identité constitutive de l'école. Les médias nationaux qui œuvrent le plus dans le domaine de la pensée recourent fréquemment aux travaux de l'école par la sollicitation de personnalités reconnues.

La grande part d'auditeurs libres dans le millier de séminaires annuels de l'EHESS témoigne sans conteste de cette ouverture, mais combien sont-ils exactement ? Quelles sont leurs origines, leurs parcours, leurs motivations ? Ce monde reste « volontairement indéterminé » : il ne fait pas l'objet d'un suivi de la part de l'établissement, ce qui est sans doute dommage car mieux connaître leurs motivations serait utile pour élargir l'offre de formation à destination de ces auditeurs, et, *in fine*, permettre une meilleure connaissance de l'école.

Le projet d'association des anciens étudiants, envisagé dans le précédent contrat quadriennal, a connu un début de réalisation depuis 2010, avec la création d'un poste dédié à une action de repérage (plus de 16 000 noms retrouvés)[3]. Reste à le faire vivre, en donnant à cette association une fonction claire dans la communication de l'école. Le recours aux EC retraités, déjà présents dans l'AG, qui figure dans le projet d'établissement 2014-2018[4], mérite d'être précisé dans cette perspective, car ces « anciens » constituent en particulier un réseau reconnu par les médias nationaux.

Malgré ces différentes activités, le comité constate que l'établissement ne dispose pas de véritable politique de communication. Elles sont en effet effectuées par différents bureaux sans coordination apparente. Par ailleurs, la coopération avec les UMR est loin d'être efficace. Il serait ainsi souhaitable de coordonner le travail des différentes personnes chargées, à un titre ou à un autre, de la communication, et de définir une stratégie d'ensemble englobant à la fois la présentation de l'école dans les médias électroniques, la communication interne, les contacts avec la presse, ainsi que l'organisation des évènements grand public.

Le comité suggère une centralisation de la gestion des relations internationales et de la communication sur le modèle et sur le même plan que la direction de la recherche, déjà centralisée.

[1] Source : projet d'établissement 2014-2018, p.9.
[2] Source : rapport d'autoévaluation et le bilan du contrat précédent, p.75.
[3] Source : rapport d'autoévaluation et le bilan du contrat précédent, p. 67.
[4] Source : projet d'établissement 2014-2018, p.10.

La stratégie en matière de recherche

La recherche à l'EHESS se décline à plusieurs niveaux. Le premier est le « séminaire » sur la base duquel chaque EC a été recruté. Il n'y a pas, en effet, de profil de poste mais une mise en concurrence de projets scientifiques individuels. Le second est celui des équipes, qui sont presque exclusivement des UMR dont l'EHESS partage la tutelle. Le troisième revêt des formes plus variées, de la réponse à des appels à projets en passant par des formes diverses de collaboration inter-laboratoires, certaines étant institutionnalisées par l'EHESS et financées sur ses fonds propres.

Les équipes de recherche dépendant, prioritairement ou non, de l'EHESS ont été évaluées de façon très positive par l'AERES. Il ne s'agit pas ici de reprendre ces analyses qui mettent en exergue la très grande qualité et le dynamisme de cette recherche réalisée dans le cadre de centres pour lesquels la direction de l'établissement a souhaité éviter une organisation statique et uniforme : ces centres ont des dimensions et des organisations variables (UMR à part entière, EA, équipes internes), établies en rapport avec les exigences de leurs projets de recherche. Le comité s'est donc davantage intéressé à la stratégie développée par l'établissement et à l'existence d'une politique fédératrice qui pourrait contrebalancer, de façon efficace, la tendance naturelle à l'autonomie, d'autant plus prégnante que les tutelles de ces unités sont nombreuses et leurs localisations multiples.

I – Un potentiel de recherche exceptionnel

Établissement né autour d'un projet fondé sur le développement de la recherche dans l'ensemble des SHS, à une époque où les universités pouvaient encore être considérées comme y consacrant une part réduite de leurs efforts, l'EHESS a su maintenir et développer son potentiel avec 23 UMR dont elle constitue la première tutelle et une participation de ses EC à plus d'une dizaine d'autres, sans oublier 1 EA et 4 équipes au statut plutôt ambigu[1]. En retour, elle bénéficie de l'apport de nombreux personnels, chercheurs ou non, du CNRS mais aussi de l'Inra, de l'IRD, de l'Inserm et de l'Ined[2] qui renforcent d'autant ses capacités d'action en matière de recherche. Son corps enseignant est presque uniquement constitué d'EC, DE ou MCF, affectés à plein temps dans l'établissement mais bénéficiant d'une charge statutaire d'enseignement réduite ; ils peuvent aussi cumuler cette « direction d'études » avec un emploi de professeur des universités ou, plus souvent de DR, principalement au CNRS, disposant d'un temps important à consacrer aux activités de recherche. En avance sur une pratique désormais généralisée, l'EHESS considère les doctorants, voire les étudiants de master, autant à l'échelle des laboratoires qu'à celle de l'école, comme des chercheurs. Il existe une marge de manœuvre de l'établissement pour transformer des postes statutaires en contrats doctoraux, mais celle-ci reste difficile à utiliser, malgré le nombre réduit d'allocations attribuées par le MESR, dans le contexte actuel (15 en moyenne par an). Le potentiel de recherche est donc véritablement exceptionnel, surtout si l'on tient compte du nombre de professeurs invités (pour des durées plus ou moins longues, parfois étalées sur plusieurs années soit environ 200 mois/an), des contrats Marie Curie (14 depuis 2009), des allocations spécifiques pour les élèves de l'ENS et les polytechniciens, etc.

L'EHESS participe à 14 groupements d'intérêt scientifique, deux fédérations de recherche et six groupements de recherche dont trois internationaux[3]. Elle est présente, soit directement *via* le PRES héSam, soit par le biais d'unités auxquelles sont rattachés ses EC en province comme en Île-de-France[4], dans 22 labex dont sept sont pilotés par des EC de l'école (cinq cumulants compris). Mais l'établissement n'en n'assure la gestion que d'un seul intitulé « transformation de l'État, politisation des sociétés, institution du social » (TEPSIS)[5], ce qui, en définitive, apparaît comme très inférieur à la moyenne nationale. L'école a obtenu, depuis 2007, 23 projets *European Research Council*

[1] Il s'agit d'équipes sans reconnaissance ministérielle. Une au moins (le CRAP) n'est pas proposée au renouvellement. Les autres sont présentées comme provisoires.
[2] Source : rapport d'autoévaluation et le bilan du contrat précédent, p. 10 : Le CNRS comptent 449 personnes présentes dans les unités de recherche de l'EHESS dont 128 ITA et 321 chercheurs. Les autres organismes (Inra, Ined, Inserm, IRD) sont représentés par 44 personnes dont 8 ITA mais il faut également compter 123 titulaires exerçant dans d'autres universités et 47 appartenant à d'autres "grands établissements" comme le Collège de France, l'EPHE et l'ENS.
[3] Source : rapport d'autoévaluation et le bilan du contrat précédent, annexe 1.2.
[4] Source : rapport d'autoévaluation et le bilan du contrat précédent, annexe 11.
[5] Source : rapport d'autoévaluation et le bilan du contrat précédent, p. 45.

(ERC) et 128 projets ANR dont 32 gérés par elle. Ainsi, et même si on relève une légère baisse ces dernières années du nombre de projets déposés, ses chercheurs sont en capacité de répondre aux appels d'offre de façon très efficace, en particulier grâce au réseau dont l'établissement est le centre. Les financements ainsi obtenus représentent une part non négligeable de son budget dédié à la recherche[1], l'EHESS essayant de limiter les effets de précarité induits par ce système, en contrôlant que les personnels affectés à la réalisation de projets du réseau dont elle est le centre soient majoritairement ceux exerçant déjà leur activité à l'école.

II – Renouveler la stratégie de recherche de l'établissement

Les principes fondamentaux qui conditionnent l'organisation de la recherche à l'EHESS sont au nombre de deux : l'interdisciplinarité et l'internationalisation. A cela s'ajoute le souhait de lier étroitement recherche et formation dans le cadre notamment des séminaires qui « identifient » chacun des EC, titulaire ou cumulant. De ce fait, on distingue trois niveaux : celui du séminaire individuel ou collectif entre membres de l'école, celui du séminaire de centre, et un niveau plus spécifiquement dédié à la formation (masters et formations doctorales). », ,. Les divisions, quant à elles, au nombre de quatre, regroupent de façon, semble-t-il, informelle les équipes et les chercheurs travaillant dans un champ disciplinaire (histoire, sociologie, etc.) ou géographique (« aires culturelles ») et, surtout, des projets interdisciplinaires de nature variable

D'après les statuts, la stratégie en matière de recherche est définie par l'AG et validée par le CS qui en examine en particulier les conséquences financières. Ces pratiques de type *bottom-up* favorisent incontestablement le dynamisme de la recherche par le foisonnement des initiatives individuelles, mais on peut s'interroger sur le rôle spécifique joué par l'établissement dans la définition d'une stratégie globale de la recherche. Celui-ci apporte une aide financière aux laboratoires (crédits récurrents, mise à disposition de personnels d'appui), grâce à sa DDR, mais les procédures de répartition des crédits ne semblent pas faire l'objet d'une discussion publique ni d'un véritable dialogue de gestion entre responsable du laboratoire et direction de l'école. En revanche, celle-ci soutient des initiatives transverses comme huit programmes de recherche interdisciplinaire (PRI)[2], intégralement financés[3] par l'école dans l'espoir de modifier, à terme, les périmètres actuels des différentes unités de recherche. Même si ces projets devraient rester minoritaires par rapport aux crédits dont disposent les équipes en place, cette volonté de « décentrement », selon le second axe du projet d'établissement 2014-2018, doit être encouragée. En articulation avec la politique d'établissement, le rôle des laboratoires pourrait être davantage affirmé, notamment à travers un fonctionnement plus homogène de leur conseil[4].

La position de l'EHESS dans l'Alliance Athéna[5] ne peut qu'être centrale par la somme de capacités de recherche qu'elle abrite ou par les projets auxquels elle participe dans le domaine des SHS, mais se heurte peut-être à une différence d'approche du côté du CNRS, voire du MESR, et elle est finalement très peu évoquée dans le rapport d'autoévaluation.

III - Mise en œuvre et suivi de la stratégie

Depuis maintenant quelques années, l'EHESS s'est dotée d'une direction du développement de la recherche, service composé de neuf personnes, qui, d'une part, assure un appui pour le président et le bureau dans la préparation des décisions (gestion agenda du CS, etc.) et, d'autre part, joue pour les chercheurs un rôle d'impulsion et de coordination pour la préparation des réponses aux appels d'offre. Les enseignants n'accepteraient toutefois pas de voir cette direction prendre un rôle décisionnel en concurrence avec celui de l'AG et de perdre ainsi une part notable de leur autonomie. L'établissement de règles de fonctionnement avec les différents partenaires institutionnels, les négociations avec le MESR, constituent un autre volet de son activité.

---

[1] Les revenus de la recherche sur contrat en 2012 sont de 7,7 M d'€ selon les indicateurs et cibles de performance –vague D contrat 2014-2018. Par ailleurs, selon ce même document, les recettes ANR y compris le préciput sont en constante augmentation, avec un montant en 2012 de l'ordre de 1,4 M d'€. Les recettes « union européenne », ERC, sont en 2012 à 4,4 M d'€. Source : rapport d'autoévaluation et le bilan du contrat précédent, p. 77.

[2] Source : rapport d'autoévaluation et le bilan du contrat précédent, annexe 1.5.

[3] En moyenne 1 500 € par projet. .

[4] Les modes de fonctionnement des conseils de laboratoire, mais surtout leurs prérogatives, sont fixés dans leur règlement intérieur. Ce manque d'homogénéité apparaît, dans le rapport de présentation de la Mission école-CNRS du conseil scientifique du 22 février 2011 par Pierre Judet de la Combe, comme un frein à l'amélioration des relations entre les personnels de l'EHESS et ceux du CNRS.

[5] Athéna regroupe les acteurs clés de la recherche française en SHS: le CNRS, les universités représentées par la Conférence des présidents d'université, les grandes écoles représentées par la Conférence des Grandes Ecoles et l'institut national des études démographiques. Ils constituent les membres fondateurs.

En raison de la conception défendue par l'établissement, qui privilégie l'autonomie des chercheurs dans leur stratégie de recherche, le moment clé qui permet de vérifier l'adéquation entre les ambitions affichées et leur réalisation concrète est celui du recrutement des EC. La procédure est propre à l'école (absence d'une exigence de qualification ; vote de l'ensemble du corps des EC pour chaque poste) et ne va pas sans poser quelques problèmes qui ont déjà justifié la mise en place d'une réflexion collective sur ce dossier. De fait, il existe une procédure assez longue, gérée par une commission électorale statutaire[1] qui comprend le président de l'EHESS, les membres du bureau, des EC du conseil scientifique et des membres de l'AG tirés au sort, ces derniers ne pouvant officier deux ans de suite. La direction intervient à plusieurs moments pour donner son avis sur les profils attendus mais n'est pas toujours suivie, les candidatures demeurant libres, sans lien avec un poste, une discipline et un profil particuliers. L'AG, par son vote final, a le dernier mot. Ce mode de recrutement favorise incontestablement la recherche individuelle articulée autour d'une chaire et de son séminaire, au détriment de projets collectifs qui pourraient être portés par les unités de recherche qui, en tant que telles, n'ont pas voix au chapitre.

L'objectif de la croissance de l'interdisciplinarité interne aux sciences sociales ne pose pas de problèmes particuliers, sa réalisation étant garantie par la tradition longue et prestigieuse de l'école. Plus récemment, l'établissement a entrepris une forte valorisation de l'interdisciplinarité externe : certaines disciplines cultivées dans l'école interagissent inévitablement avec des thématiques spécifiques des sciences de la vie et de la terre (SVT). Le projet de valorisation des rapports entre les sciences sociales et les SVT est du plus grand intérêt et mérite d'être encouragé.

Malgré la volonté d'innovation, voire d'interdisciplinarité, qui justifie ces caractéristiques particulières, les résultats des derniers recrutements traduisent plutôt un certain conservatisme disciplinaire avec la reconduction de profils finalement assez proches, et un taux d'endorecrutement avoisinant 50 %, ce que ne contredit pas nécessairement un nombre important d'EC étrangers. Les modes d'organisation de la procédure de recrutement de l'AG montrent peut-être là leurs limites, comme pourrait le faire penser la disparition, ou du moins la réduction drastique de certaines disciplines (comme la linguistique ou la psychologie sociale) sans que cela ne corresponde à un choix clairement affirmé de l'établissement, et sans qu'apparaissent de nouveaux croisements disciplinaires.

IV - Éditions, documentation et archives, l'enjeu de la numérisation

À l'EHESS, les Éditions font partie du processus de recherche et leurs qualités sont partout reconnues. Mais les défauts signalés dans le rapport d'évaluation de l'AERES en 2009 demeurent : une structuration pas toujours lisible, une concentration des pouvoirs par son directeur, même si le conseil scientifique intervient pour valider a posteriori la politique éditoriale, et une absence d'analyse des coûts.

Confrontées aux exigences d'*Open access* de la Commission européenne, les Éditions doivent aussi avoir un modèle économique équilibrant les coûts de mise en page et de fabrication. De 2009 à 2011, elles ont connu une augmentation régulière de 10 % par an de leurs ventes, avec 658 000€ de recettes en 2011[2] ; la part du numérique a progressé (*Les Annales*, 1 500 abonnements papiers et 1 500 téléchargements).

La documentation est, à l'EHESS, au service des chercheurs et relève donc de la responsabilité première des unités de recherche ; les avantages sont ceux de la proximité, par exemple, de documentalistes très spécialisés, et les inconvénients ceux de la dispersion des moyens et d'une méconnaissance réelle des fonds disponibles, voire des personnels affectés à ces tâches. La bibliothèque universitaire des langues et civilisations (Bulac) abrite certaines collections des « aires culturelles ». Mais se dessine l'horizon du futur grand équipement documentaire (GED) du campus Condorcet ; des choix seront à faire. Dans l'immédiat, le *groupe des documentalistes, bibliothécaires et archivistes de l'EHESS (GDBE)*[3], réfléchit à des « regroupements raisonnés » et à un catalogage numérique commun. Cette coordination professionnelle pourrait devenir un point de départ pour la construction d'une véritable politique documentaire.

Le service des archives (4,5 personnes) a son site internet et son réseau de correspondants regroupé boulevard Raspail ; il manquait de place mais vient d'être doté de nouveaux espaces. Disposant, à la différence des bibliothèques, d'un inventaire numérique, il ne peut répondre que de façon limitée aux demandes de numérisation de documents anciens, gourmande en temps et en argent. Il est important que la direction souhaite en faire un axe fort du prochain contrat.

---

[1] Source : règlement intérieur, chapitre I, article 2.
[2] Les ouvrages publiés dans le cadre des éditions sur fonds propres sont en 2012 de 21 ; ceux en coédition sont de 4.
[3] Source : rapport d'autoévaluation et le bilan du contrat précédent, p.23.

Le lancement, en 2011, de HAL EHESS (hyper article en ligne) est une voie d'avenir de communication directe : les auteurs (ou leurs collaborateurs) déposent eux-mêmes leurs thèses, publications ou références. On compte actuellement 151 thèses et 41 130 articles. L'EHESS est partenaire depuis ses débuts, du centre pour l'édition électronique ouverte (Cléo), avec ses 380 revues de SHS (revue.org), ses actualités, ses 640 blogs-carnets de recherche (hypothèse.org). Cela va dans le sens de l'ouverture préconisée par la Commission européenne et offre surtout de nouveaux outils d'échanges. La réflexion engagée à l'école sur les « humanités numériques » est fondamentale car les enjeux vont au-delà de l'introduction de nouveaux outils : c'est l'activité même de recherche qui se transforme, comme aussi l'activité de formation.

V – Fondations et mécénat : les premiers projets se concrétisent

Le fonds de dotation, initié en 2010, devenu réalité en 2011 comme fondation de l'EHESS, a pu, en 2012, reverser 35 162 € de bourses d'accompagnement de fin de thèse (cf. chapitre stratégie en matière de formation). Ce fonds n'est pas seulement financier et engage modestement des échanges avec des acteurs économiques, par exemple dans le cadre du séminaire « Expérience du temps » pour lequel on note une participation notable de professionnels des ressources humaines. Le développement du fonds est lent, car les donateurs sont peu nombreux ; il faut également tenir compte d'un temps d'appropriation en interne. Il s'agit d'une fondation universitaire pilotée de droit par le CA et la direction de l'établissement.

La fondation universitaire France Japon, dont les statuts ont été adoptés en décembre 2012, entend développer les recherches et enseignements liés à ce pays et à sa région ; c'est une méthode de travail élaborée, permettant de décentrer le regard européen sur les sciences sociales vers d'autres aires culturelles. En 2012, à titre de mécène intéressé, la Banque de France a versé à la fondation 45 000 € pour travailler à une meilleure connaissance des capitalismes asiatiques.

Au total, l'EHESS dispose encore dans ce domaine d'une marge de progression considérable mais elle devra tenir compte des projets que le PRES héSam ne peut manquer de développer dans un avenir proche.

La stratégie en matière de formation

I – Une formation exigeante pour des étudiants autonomes[1]

Les caractéristiques de l'offre de formation tiennent à la singularité du statut de l'EHESS et à son identité particulière :

- il s'agit d'un EPSCP ayant pour mission « la recherche et l'enseignement de la recherche en sciences sociales ». L'EHESS a été pionnière en partant du principe d'une « formation à la recherche par la recherche » qui faisait son originalité mais qui a, depuis quelques années, été adopté par les écoles doctorales des universités. Sa formule pédagogique est celle du séminaire, où les étudiants sont considérés comme de jeunes chercheurs. Initialement habilitée à délivrer le diplôme qui lui est propre, elle s'est adaptée à la réforme du doctorat et des écoles doctorales comme à celle du troisième cycle, ainsi qu'à la création du master. Elle est donc habilitée à délivrer un diplôme national de troisième cycle, le doctorat, l'habilitation à diriger des recherches (HDR), et, depuis 2005, elle délivre également le master, considéré non pas comme un diplôme en soi, mais bien plutôt comme une propédeutique à la thèse. Par ailleurs, l'école délivre depuis sa création un diplôme d'établissement, le diplôme de l'EHESS, équivalent au M1.
- l'EHESS est une école de sciences sociales, affirmant, par son existence même, l'unité de ces disciplines. Aussi a-t-elle une vocation transdisciplinaire et interdisciplinaire. L'étudiant construit son parcours à la carte, dans une offre surabondante d'un millier de séminaires annuels, auxquels participent également les auditeurs libres non enregistrés. Ces séminaires se répartissent, à l'année, entre 342 séminaires dispensés par les directeurs d'études et maîtres de conférences de l'EHESS ; 216 séminaires organisés par les centres de recherche ; 379 séminaires de master ; 17 séminaires de langues[2]. L'accès à chaque séminaire est autorisé par le directeur d'études qui l'organise et qui l'anime. Tous les niveaux y sont mêlés sur un pied d'égalité : étudiants en M1, M2, doctorants, auditeurs libres, étudiants inscrits au diplôme de l'EHESS. Le contrôle de l'assiduité des étudiants se fait par les cahiers de présence tenus par chaque directeur d'études et conservés par le service de la scolarité.
- la singularité de l'offre et des diplômes : l'EHESS affiche un unique master en sciences sociales aux effectifs atypiques (1 200 étudiants en cumulant M1 et M2), et une unique école doctorale, l'ED 286, avec pas moins de 1 500 inscrits en flux annuel. Dans les faits, ce sont 15 mentions de masters dont 13 qui ont fait l'objet d'une demande de renouvellement[3]. De façon parallèle, l'ED propose 13 formations doctorales (FD). Au total, l'offre de formation s'adresse à un peu plus de 2 700 étudiants (47 % en master, 53 % en doctorat).

La formation des doctorants est placée sous une double exigence : transdisciplinarité et internationalisation (cf. chapitre stratégie en matière de relations internationales). De ce fait, les terrains étudiés sont exigeants : ce sont des terrains difficiles, demandant la maîtrise de langues étrangères et une maturité intellectuelle élevée.

II – Une offre de formation attractive et reconnue internationalement

L'offre de formation à la recherche est attractive : elle couvre tout le domaine des sciences humaines et sociales dans des problématiques renouvelées ou innovantes. Les indicateurs de l'attractivité à l'échelle nationale sont les flux d'arrivée à l'école : 774 étudiants en M2 contre 506 étudiants en M1, puis 1 511 en doctorat contre 774 en M2. En revanche, la création du master a considérablement réduit l'attractivité du diplôme propre à l'école, et le nombre d'étudiants en M1 reste faible.

---

[1] Les chiffres donnés dans ce chapitre sont ceux de l'année 2012-2013.
[2] Source : programme des enseignements et séminaires.
[3] Anthropologie ; Asie méridionale et orientale : terrains, textes et sciences sociales ; économie quantitative ; études politiques ; histoire ; histoire des sciences, technologies, sociétés ; philosophie contemporaine ; pratiques de l'interdisciplinarité en sciences humaines et sociales ; recherche comparative en anthropologie, histoire et sociologie ; santé, populations, politiques sociales ; sciences sociales, territoires et développement ; sociologie ; théorie et pratique du langage et des arts.

L'internationalisation demeure remarquable, avec un pourcentage d'étudiants étrangers proche de 40 % pour les masters et supérieur à 50 % pour les doctorats (cf. chapitre stratégie en matière de relations internationales). Elle est illustrée par un master E*rasmus mundus* (TEMA), deux cursus intégrés franco-allemands, un collège doctoral franco-allemand par convention avec l'université Humboldt à Berlin et près de 300 co-tutelles, etc.

III – Un pilotage de l'offre de formation qui soulève une question fondamentale sur la stratégie

En principe, le pilotage de l'offre de formation est le fait de la présidence et de son bureau ainsi que de l'AG des enseignants, conçue comme une communauté scientifique. Au conseil scientifique, « la minute de la direction des études et de la vie étudiante » est rituelle. Le pilotage revient à la directrice d'études, membre du bureau de direction, qui dirige la DEVE dotée de 35 emplois, et qui est également directrice de l'école doctorale et responsable du master.

Dans les faits, le pilotage de l'offre de formation apparaît très décentralisé :

– soit au niveau de chaque directeur d'études pour ce qui est de l'organisation des séminaires, marquée par un fort individualisme, chaque DE ayant son séminaire ; à ces séminaires se sont ajoutés les séminaires des centres de recherche, 1 000 au total. L'excellence scientifique a vocation à réguler l'ensemble ;
– soit au niveau des commissions pédagogiques des 15 mentions de master et des 13 formations doctorales que compte l'ED, chacune des FD ayant son conseil pédagogique et organisant le concours, par exemple, pour la sélection des candidats aux contrats doctoraux qui lui sont attribués. Le principe de l'autonomie des mentions, qui est souvent revenu au cours de la visite, fait que les modalités de contrôle des mastérisants et de suivi des doctorants diffèrent de l'une à l'autre.

Le pilotage central se trouve affaibli par le cumul, par la même personne, des fonctions de directrice de la DEVE (membre du bureau de direction), de directrice de l'ED et du niveau master. La charge apparaît extrêmement lourde ; elle comporte des tâches administratives d'organisation et de validation tellement nombreuses qu'elles laissent peu de temps pour le pilotage stratégique des formations : validation des choix de séminaires ou de cours effectués par l'étudiant, en accord avec son tuteur ou directeur, validation des diplômes, etc.

Ce cumul engendre une confusion entre les champs relevant de la stratégie et ceux relevant de l'administration. Il génère, en outre, une prépondérance de l'action administrative dans le pilotage et la gestion de l'offre de formation. La question de la stratégie de l'offre de formation se pose ainsi nécessairement, notamment pour tenir compte des regroupements prévus dans le cadre du PRES ou du campus Condorcet. Malgré les incontestables points qui font sa force, une réflexion politique, portée par la direction de l'établissement, devrait être menée sur l'offre, les pratiques et le modèle pédagogique. En effet, depuis la réforme des écoles doctorales, bien des ED et des masters pratiquent séminaires et évaluation des enseignements.

IV – La réussite des étudiants

1 ● La qualité pédagogique

Dans la logique particulière de l'EHESS, la qualité pédagogique est régulée par l'excellence scientifique. Celle-ci veut qu'une grande place soit laissée à la liberté intellectuelle du chercheur, qu'il s'agisse des enseignants-chercheurs ou du jeune chercheur qu'est l'étudiant. Toutefois, une charte des thèses et une charte du tutorat du master ont été adoptées.

Selon la conception fondatrice de l'EHESS, la formule des séminaires prive de son sens l'idée d'une évaluation formelle des enseignements, qui n'est donc pas organisée. En effet, parce que les étudiants y ont droit de parole, cette parole peut être critique. Toutefois, dans la mention Histoire, un questionnaire a été élaboré ; mais il n'avait pas encore été envoyé au moment de la visite du comité de l'AERES, qui n'a donc pas pu en prendre connaissance et devant lequel n'ont pas été explicitées les raisons pour lesquelles l'envoi avait été différé.

Le ratio entre le nombre des inscrits et celui des diplômés (59 % en master comme en doctorat) suscite une interrogation sur le taux d'abandon. Il s'explique par la fréquence du redoublement du M1 et du M2, notamment dans les rangs des étudiants salariés. Une autre explication est le double cursus dans lequel s'engagent certains étudiants de master, qui peuvent être inscrits dans une autre formation et dans un autre établissement, même en master professionnalisant (229 inscriptions secondes). D'après la DEVE, seulement 16 % des étudiants sortent de l'école sans diplôme mais les modalités de calcul de ce chiffre n'ont pas été précisées. Une commission informelle du master a été instituée dès sa création, en 2005, et sa mission a été prolongée en 2009. De même, sont informels et non statutaires les conseils pédagogiques des mentions de master comme cela est relevé dans le rapport

d'évaluation des diplômes produit par l'AERES. Composés du responsable de la mention, du service de la scolarité, des enseignants-chercheurs orienteurs[1], des enseignants-chercheurs élus ou désignés de la mention et de deux étudiants élus, ils ont pour fonction d'harmoniser les conditions de l'accès à l'inscription et les modalités de contrôle des connaissances d'un centre de recherche à l'autre.

2 ● Les dispositifs d'accompagnement de l'étudiant, de l'accueil à l'insertion professionnelle : des évolutions sensibles

Des efforts ont été accomplis depuis la dernière évaluation de l'établissement :

- la journée d'accueil des étudiants est une réalisation saluée unanimement par les étudiants et les associations rencontrés.
- l'accueil des étudiants étrangers semble satisfaisant, même en cours d'année ; une aide existe notamment pour la recherche d'un logement.
- les enseignements en langues étrangères ont été renforcés. Un enseignement de français langue étrangère est destiné aux étrangers mais son volume n'est pas précisé dans la documentation disponible.
- l'aide à la mobilité internationale semble avoir plus mobilisé l'EHESS que le suivi des étudiants : une ligne budgétaire de 65 000 €, sur le fonds de dotation, est destinée aux aides pour le travail de terrain, tant en master qu'en doctorat, ainsi qu'aux déplacements en vue des colloques internationaux, en doctorat ; une autre ligne budgétaire est destinée à financer des séjours à l'étranger de trois à six mois ; 200 étudiants environ en bénéficient actuellement.
- l'idée d'un nécessaire suivi des étudiants fait son chemin. Une statisticienne, intégrée au service de la DEVE, a été recrutée en 2013 pour le suivi des mastérisants comme des doctorants ; il convient de poursuivre ce travail dans une meilleure synergie entre le service de la scolarité, les centres de recherche et les directeurs d'études. La formation doctorale des sciences de la société a mis sur pied des modalités de suivi des doctorants : aménagement d'un suivi année par année, avec bilan annuel du travail du doctorant devant deux personnes ; constitution d'un comité de thèse en deuxième année ; organisation de séminaires de cadrage, dont la périodicité n'a pas été précisée, par les UMR comme par la formation doctorale.
- des bourses de quatrième année de doctorat (5 000 €/an) sont financées sur le fonds de dotation de l'EHESS. La durée de quatre ans étant reconnue comme minimale en sciences humaines et sociales, l'initiative est opportune.
- plusieurs initiatives intéressantes ont été le fait des étudiants : dans quelques laboratoires, les doctorants se sont organisés en séminaires auxquels ils invitent les enseignants ; un atelier « Aspects pratiques de la thèse » fonctionne à la satisfaction des doctorants ; dans l'UMR institut de recherche interdisciplinaire sur les enjeux sociaux (sciences sociales, politique et santé), ceux-ci ont mis sur pied un séminaire d'entraînement des divers candidats à l'audition pour préparer le concours des contrats doctoraux. Autant d'initiatives qui retiennent l'attention : elles méritent d'être mises en synergie avec les décisions de l'école en vue d'une institutionnalisation souple.
- reste une lacune importante relative à l'aide et au suivi de l'insertion professionnelle des étudiants. Elle n'est connue que ponctuellement : par exemple, en sociologie, en 2013, 20 à 25 % des qualifiés aux fonctions de MCF par le CNU sont des docteurs de l'école. Les doctorants rencontrés lors de la visite connaissent mal les modalités de recrutement dans l'enseignement supérieur. Des doctoriales, qui présenteraient, entre autres, les métiers de la recherche et de l'enseignement supérieur, auraient un intérêt certain. On note l'absence dommageable d'un bureau de l'insertion professionnelle à laquelle il serait bon de remédier.

La remarque d'une étudiante pourrait résumer l'impression générale : « *on ne rencontre ici que des gens disponibles, mais rien n'est institutionnalisé* ».

[1] Un enseignant orienteur guide un étudiant depuis son M2 jusqu'à son doctorat.

V – Une école doctorale atypique

L'école doctorale 286 est atypique par ses effectifs et par son internationalisation, soutenue par de nombreuses co-tutelles et par un doctorat franco-allemand. Reste qu'avec 15 contrats doctoraux du MESR, elle peut apparaître sous-dotée. Elle s'efforce de réduire la difficulté par le recours à d'autres financements (en 2012 : sept par la région Île-de-France, un par la région Provence-Alpes Côte d'Azur, une bourse Cifre, deux par d'autres ministères, etc.). La solution réside dans l'amélioration des indicateurs suivants :

– la durée des thèses : 46,9 % des thèses ont une durée de préparation supérieure à six ans ;
– la réduction du taux d'abandon : le flux des soutenances annuelles (200) est sensiblement inférieur aux flux d'inscription en thèse (300) ;
– le suivi des étudiants et de leur insertion professionnelle n'est pas encore institutionnalisé.
– la sélection des bénéficiaires des contrats doctoraux n'est pas le fait d'un jury commun à toutes les formations doctorales évaluant sur la base de critères homogénéisés, mais le fait de chacune des formations doctorales[1].

VI – Pour une co-production en dialogue avec la cité de la formation tout au long de la vie

L'EHESS explore, au prisme des sciences sociales, des domaines dont les enjeux sont grands pour la cité : politique, travail, handicap, santé, économie, culture, genre, etc. L'école est bien présente dans la diffusion des savoirs produits (radios, presse, forums publics, expositions, documentaires, vidéos, etc. et de plus en plus internet) après un travail préalable d'écriture pédagogique et parfois de co-production. Forte de ses expériences, l'EHESS devrait davantage évaluer ses pratiques en interne pour en tirer des enseignements et des principes d'action communs.

Les cercles de formation, créés en 1997, pratiquent une diffusion de proximité, avec une dizaine de conférences annuelles regroupées dans des cycles thématiques, « Rendez-vous de crise », « Agendas du politique ». Outre ces actions d'éducation permanente, d'autres, plus orientées vers des milieux professionnels, sont proposées à la demande : une cinquantaine de 2008 à 2012, ce qui est peu au regard des potentiels de l'école. Aller plus loin nécessite une volonté partagée par les unités de recherche, une communication directe vers les acteurs de la cité (employeurs, syndicats, associations, administrations, collectivités territoriales, etc.) et des réponses négociées pouvant combiner recherche, formation et action. Ces pratiques existent, mais sont peu fréquentes. L'élaboration d'un catalogue comportant des offres thématiques ou méthodologiques (conduite d'enquête ou d'entretiens, etc.) serait déjà un premier pas, de même qu'un suivi du public. Un barème approprié de formations payantes ne rendrait-il pas le modèle économique plus viable ? L'institut d'études de l'Islam et des sociétés du monde musulman (IISMM) offre un bon exemple de développement d'actions diversifiées, négociées avec les commanditaires comme le ministère des affaires étrangères.

[1] Source : rapport d'évaluation de l'AERES sur l'ED 286.

La stratégie en matière de vie étudiante

Le précédent rapport de l'AERES mettait l'accent sur l'absence de politique en faveur des étudiants. Le rapport d'autoévaluation[1] met en avant les aides mises en place, en particulier pour les doctorants, et la nomination d'un chargé de mission à la vie étudiante.

Si l'EHESS témoigne d'une évidente spécificité à travers son modèle de formation et ses ambitions scientifiques, il n'en demeure pas moins que ses étudiants ont des aspirations et des besoins semblables à ceux de tout autre étudiant. Avec plus de 2 700 inscrits dans les différentes formations qu'elle propose et plus de 250 enseignants[2], l'EHESS bénéficie d'un taux d'encadrement tout à fait propice à de bonnes pratiques pédagogiques. Néanmoins, plusieurs constats témoignent des contraintes auxquelles l'EHESS doit faire face afin d'assurer une qualité de vie et d'accueil des étudiants, au-delà des aspects strictement universitaires.

Parmi les constats d'ordre général, relatifs à la vie étudiante, le comité relève l'éclatement de l'établissement sur plusieurs sites, ainsi que la grande diversité des origines géographiques de ses étudiants. La vie collective des étudiants se déroule au sein des centres de recherche et non à l'échelle de l'école.

Ces éléments conditionnent les formes que prend la vie étudiante au sein de l'établissement.

Enfin, l'organisation en séminaires et l'accueil d'étudiants limité aux niveaux master et doctorat, caractérisent singulièrement le public de l'EHESS. La tradition du débat scientifique et la prise en compte des étudiants comme de « jeunes chercheurs » laissent présager une bonne participation des étudiants à la vie démocratique des différents laboratoires et séminaires. Mais les statuts ne permettent pas encore sa concrétisation à l'échelle de l'établissement.

I – Un cadre de vie fragmenté

Comme cela a été souligné à propos des formations (cf. chapitre stratégie en matière de formation), les problématiques immobilières de l'établissement pèsent sur le cadre de vie des étudiants. La mise en place d'une salle de vie collective est largement souhaitée par les étudiants, mais ils ne disposent de cette salle qu'au 96, boulevard Raspail, ainsi que d'une salle informatique au 105, boulevard Raspail. Les autres espaces de vie commune sont critiqués pour leur manque de convivialité, tout comme est regrettée l'absence d'une restauration universitaire et d'une bibliothèque d'établissement, absence qui ne favorise pas la rencontre et le prolongement des discussions en dehors des séminaires.

Le déploiement de l'ENT est une avancée généralement très appréciée, même si le nombre de services associés est encore réduit. Par ailleurs, l'ENT est trop rarement consulté par les étudiants qui, paradoxalement, se plaignent, malgré de nombreuses réunions au sein de l'école, de ne pas être écoutés, notamment du fait d'une communication interne perfectible (cf. chapitre gouvernance). Une amélioration des listes de diffusion devrait pouvoir rendre plus accessibles, car plus ciblés, les procès-verbaux des réunions déjà présents sur l'ENT mais que personne ne semble aller consulter.

II – Un encadrement de proximité mais permettant très peu d'aménagements

Les séminaires sont les principaux lieux de sociabilité. Les modalités pédagogiques comme, par exemple, la mise en place d'un tutorat scientifique, permettent un accompagnement universitaire de proximité. L'encadrement doctoral est, quant à lui, moins resserré : un encadrant peut inscrire, selon la charte des thèses[3], 5 doctorants par an, et peut en suivre jusqu'à 15 au total. On note, par ailleurs, que le fonctionnement en séminaires ne permet pas de valoriser, d'un point de vue académique, les initiatives étudiantes. De la même manière, ce fonctionnement

[1] Source : rapport d'autoévaluation et bilan du contrat 2010-2013, p.61.
[2] Source : rapport d'autoévaluation et bilan du contrat 2010-2013.
[3] Source : charte des thèses – EHESS – 2011.

inclusif est peu flexible pour des aménagements spécifiques, comme pour les étudiants salariés par exemple. Ces derniers sont contraints à un redoublement s'ils n'ont pu être suffisamment présents. L'organisation quotidienne n'étant pas uniformisée ni réglementée, chaque étudiant doit négocier d'éventuels aménagements.

L'école ne participe pas directement à l'accès au logement de ses étudiants, sauf pour les étrangers. En raison de la petite taille de l'établissement, la médecine préventive est traitée également en dehors de l'école, les étudiants inscrits devant se rendre au service interuniversitaire de médecine préventive et de promotion de la santé situé à l'université Paris Descartes.

III – Une démocratie étudiante en place mais à développer

Les étudiants peuvent solliciter leurs représentants au sein des différents conseils où ils siègent : conseils pédagogiques, conseils de l'école doctorale, conseil d'administration, conseil scientifique. Mis à part ces conseils, dont le fonctionnement est précisé dans le règlement intérieur, les modalités d'expression et de participation aux élections ne sont pas unifiées. Par ailleurs, l'absence de représentant étudiant au sein du bureau de l'EHESS ne permet pas une réelle appropriation de la politique de l'établissement par ces derniers. Enfin, le défaut de participation des étudiants à l'élection du président au sein de l'AG confère aux élus un simple rôle de proximité et, selon eux, un sentiment d'impuissance par rapport aux enjeux stratégiques de l'école.

IV – Une vie culturelle et associative prometteuse

Les initiatives étudiantes sont assez peu nombreuses d'un point de vue associatif et culturel. Néanmoins, plusieurs initiatives sont à souligner, qui permettent aux étudiants de se manifester dans le cadre scientifique, à l'échelle doctorale comme à l'échelle du master. Si ces initiatives ne doivent pas relever d'une sous-traitance du devoir de formation de l'école, elles répondent néanmoins à un besoin des étudiants en termes de vie collective. Les initiatives culturelles, sportives et sociales ne touchent pas un grand nombre d'étudiants, malgré l'appui de la mission en charge de la vie étudiante, créée en 2009. Une meilleure communication à destination de ce public pourrait pallier ce déficit de participation, en répondant notamment à la question de la liberté d'accès à l'information dont doivent bénéficier les élus étudiants. Telle qu'elle est conçue, la journée d'accueil semble appréciée par les étudiants et montre tout l'intérêt qu'il y peut y avoir à favoriser ces temps de rencontre et d'échanges partagés.

La stratégie en matière de relations internationales

La vocation internationale traditionnelle de l'école place aujourd'hui cet établissement dans une position idéale pour intercepter les multiples aspects de la globalisation des sciences humaines.

I – L'internationalisation : un système efficace de partenariat et d'échanges

L'internationalisation et l'interdisciplinarité sont des concepts-clés pour la recherche et la formation à l'EHESS. L'internationalisation se construit en premier lieu autour de réseaux et de partenariats variés, souvent anciens. L'école a, aujourd'hui, à son actif, 70 conventions de partenariat dans le monde entier[1], ce qui est sans doute unique en France et en Europe dans le domaine des sciences humaines et sociales. L'ouverture sur la dimension internationale est, de plus, renforcée par la participation à des centres de recherche tels que le centre interdisciplinaire d'études et de recherches sur l'Allemagne ou le Centre Marc Bloch en Allemagne, et par la mise en place de fondations comme la Fondation France-Japon qui a pour objectif de promouvoir les échanges entre les deux pays (cf. chapitre stratégie en matière de recherche).

Un échange dynamique et constant de chercheurs anime les partenariats. L'école invite en moyenne 140 professeurs par an, en leur rémunérant un mois de salaire sans couverture d'autres frais. Les chercheurs invités et les établissements partenaires que le comité a pu rencontrer insistent tous sur l'importance de ces contacts, qui permettent une ouverture importante sur la pensée scientifique française. Les chercheurs invités s'impliquent dans les séminaires de l'école, ce qui conduit les étudiants et doctorants à participer aux relations d'envergure mondiale. On constate cependant que 75 %[2] des chercheurs invités viennent de l'Amérique du Nord et de l'Europe, malgré la volonté affichée d'éviter la focalisation sur les «anciennes nations de recherche»[3] et de rééquilibrer les échanges en faveur des continents qui ont développé des traditions scientifiques plus récentes[4]. On observe, entre 2010-2011 et 2011-2012, une diminution importante du nombre de professeurs invités en provenance de l'Afrique, qui sont passés de huit à cinq. Il n'est pas certain que la création d'une chaire «Afrique et sciences sociales» constitue une solution adéquate. On constate, en outre, que la présence de personnalités originaires de l'Amérique du Sud est trop faible. Le nombre de professeurs invités en provenance de l'Asie (20 en 2010-2011, puis 16 en 2011-2012) signale lui aussi un point d'attention.

II – Un renforcement nécessaire du pilotage par une meilleure structuration

Les conventions, ainsi que les invitations, reposent sur des démarches individuelles de chercheurs. Ceux-ci apprécient la liberté d'initiative à laquelle ils sont encouragés par ce qu'ils appellent *« la socialisation de l'école »*. Ils considèrent toutefois qu'une perspective trop individualiste est évitée par l'inscription des projets dans la cohésion des unités de recherche qui sont les espaces de discussion privilégiés. L'approche décentralisée semble indispensable à l'école pour garantir le renouvellement scientifique, condition de l'excellence. L'EHESS n'a, ainsi, pas de responsable véritablement identifié des relations internationales même si un des membres du bureau suit les dossiers des partenariats. Tout en continuant à refuser un pilotage central fort, l'EHESS reconnaît, à l'heure actuelle, la nécessité de mieux structurer les relations internationales pour éviter l'éparpillement et l'arbitraire. Elle entend ainsi s'impliquer dorénavant dans de grands projets menant à des centres de recherches qui fédèreront des partenaires internationaux, dans l'intention commune de permettre un regard croisé sur des phénomènes sociaux et culturels. Ce projet paraît novateur pourvu qu'il réussisse à élargir l'horizon, actuellement dominé par les « aires culturelles », à des choix thématiques stratégiques, ce qui contribuerait à renforcer la lisibilité du profil de l'école. Dans la foulée, il semblerait judicieux de mieux définir les critères de succès d'un partenariat afin de pouvoir juger de son impact sur la recherche et la formation. Pour l'instant, le nombre d'échanges dans le cadre d'un partenariat semble être le seul critère d'évaluation de sa qualité.

---

[1] Source : rapport d'autoévaluation et bilan du contrat 2010-2013, annexe 1.3.
[2] 73,6% en 2010–2011, 75,2% en 2011–2012, rapport d'auto-évaluation et bilan du contrat 2010-2013, p.15.
[3] Source : rapport d'autoévaluation et bilan du contrat 2010-2013, p.15.
[4] Source : rapport d'autoévaluation et bilan du contrat 2010-2013, p. 16.

Ce qui vaut pour les partenariats ne s'applique pas de la même façon aux projets européens. Les chercheurs de l'EHESS, forts de leur expérience, répondent avec succès aux appels d'offre du « *European Research Council* » (ERC), qui sont fondamentalement le résultat d'initiatives individuelles souvent peu concertées au niveau de l'école. Le montage des projets est cependant activement soutenu par le service des affaires européennes et des partenariats appartenant à la direction du développement de la recherche. Les sept projets (six seniors et un junior) actuellement hébergés par l'école[1] témoignent de la compétitivité de la recherche au niveau international. Ce constat vaut également pour les échanges dans le cadre du programme *Erasmus mundus* (master TEMA, master et doctorat Phoenix, etc.) et ce malgré les échecs récents aux candidatures déposées pour 2011-2012, ou des actions Marie Curie (bourses individuelles, projets lauréats du programme « *people* »).

III - L'internationalisation de la formation : faire participer les étudiants

L'ouverture sur la dimension internationale est illustrée par un taux de 20 % d'enseignants-chercheurs étrangers[2] et, de façon concomitante, par un nombre élevé d'étudiants de master et de doctorants étrangers (46,7 % en 2011–2012, 54 % pour les doctorants)[3]. Le rayonnement scientifique de l'EHESS suscite l'inscription directe de nombreux étudiants étrangers, ce qui semble en même temps réduire la mobilité du type *Erasmus.* Avec huit étudiants sortants en 2011–2012[4], dans le cadre de cette mobilité, pour 2 700 étudiants inscrits, elle n'implique donc que 0,27 % de ce public. Le taux d'étudiants entrants est plus élevé (22) mais reste globalement très faible. Ceci s'explique sans doute par le fait que l'école n'accueille que des étudiants déjà titulaires d'un diplôme de niveau licence et concentre la dimension internationale de la formation davantage sur des masters et des doctorats internationaux[5]. De plus, un quart des thèses en cours est mené en cotutelle[6]. Il est également à noter que l'établissement développe ses propres dispositifs de mobilité tels que, pour les doctorants : les bourses mobilité « aires culturelles », l'échange avec l'université de Chicago, les aides aux colloques internationaux octroyées par l'école doctorale, les aides délivrées par la commission de la scolarité pour l'aide à la mobilité master et doctorat, les bourses dans les formations master[7]. Au total, ces aides représentent un budget d'environ 321 800 € pour 2012.

L'école a pour objectif de développer une attitude comparatiste chez ses étudiants, en leur permettant d'entrer en contact avec d'autres « aires culturelles ». Les textes des conventions de partenariats contiennent ainsi, généralement, une clause stipulant l'échange d'étudiants et de doctorants. Ces derniers ne profitent cependant pas du même soutien financier que les enseignants-chercheurs, qui peuvent faire appel à un fonds de voyage spécifique, géré par le service des coopérations internationales de la DDR, ou qui se font encore plus souvent inviter par les partenaires. Les étudiants et doctorants, de leur côté, sont obligés de chercher d'autres sources de financement qui ne sont souvent pas abondantes. Pour réaliser pleinement son ambition, l'école devrait mener une réflexion sur les moyens de promouvoir et de faciliter le financement de la mobilité des étudiants et des doctorants pour les faire participer pleinement à l'essor des partenariats internationaux.

IV - Un soutien administratif à développer

Au niveau administratif, la mobilité des étudiants est gérée par le service de l'information étudiante et des mobilités internationales, qui appartient à la direction des enseignements et de la vie étudiante, tandis que le service des coopérations internationales relève de la direction du développement de la recherche. Cette dernière compte plusieurs services constitués chacun d'une ou de deux personnes ayant la responsabilité d'un dossier spécifique. Le service de l'accueil des invités étrangers, très apprécié par les professeurs et étudiants concernés, fait également partie de cette direction. Il est constitué d'une personne, qui travaille de manière indépendante. Une vraie mutualisation entre les services n'est pas perceptible. Il est à supposer que les compétences des différents services ne sont ainsi pas pleinement exploitées. L'école ne dispose pas de commission pour l'international qui pourrait servir d'interface entre un pilotage de l'international au niveau de l'école et un soutien efficace au niveau administratif. Des réunions ponctuelles avec les EC, initiées par le service de coopération internationale pour sonder les possibilités de coopération dans une région géographique déterminée, ont cependant montré le potentiel d'un tel soutien. Une organisation plus structurée et un pilotage s'appuyant sur une commission constituée d'enseignants-chercheurs pourraient contribuer à augmenter l'impact des relations internationales à l'EHESS.

---

[1] Source : rapport d'autoévaluation et bilan du contrat 2010-2013, p. 41.
[2] Source : rapport d'autoévaluation et bilan du contrat 2010-2013, p. 10.
[3] Source : rapport d'autoévaluation et bilan du contrat 2010-2013, Annexe 2.2, p. 123 ss.
[4] Source : rapport d'autoévaluation et bilan du contrat 2010-2013, p. 56.
[5] Source : rapport d'autoévaluation et bilan du contrat 2010-2013, p. 54/55.
[6] Source : rapport d'autoévaluation et bilan du contrat 2010-2013, p. 57.
[7] Source : tableau, mobilités internationales des étudiants de l'EHESS 2012.

Le pilotage et la gestion

L'amélioration de l'action administrative de l'établissement passe nécessairement par le développement de ses outils d'évaluation. Cette capacité à mesurer l'efficacité des politiques conduites existe dans le domaine financier et comptable, mais elle devrait être élargie dans les différents domaines gérés par l'EHESS.

I - La modernisation de l'école : un chantier prioritaire

Les responsables de l'EHESS ont été amenés à moderniser la gestion de l'école et à professionnaliser les personnels à la suite des évolutions récentes des outils de gestion. La conduite du changement est complexe, dans la mesure où il est nécessaire de remettre en cause la gestion d'un petit établissement où le lien professionnel est inévitablement fondé sur des relations interpersonnelles jusqu'au plus haut niveau de responsabilité de l'école. En outre, la mise en œuvre d'un nouveau mode d'organisation doit s'accompagner d'une réflexion sur une répartition claire des compétences.

Les nouvelles orientations souhaitées par la direction de l'école apparaissent incontournables ; elles nécessitent un portage politique aux contenus et à la communication clairs dans des domaines de gestion essentiels comme celui des ressources humaines ou la politique du système d'information. Par ailleurs, les difficultés liées à la situation immobilière sont réelles et rendent encore plus complexe l'action des responsables de l'école.

II – Une transition difficile vers un nouveau mode d'organisation

Le nouveau mode d'organisation voulu par l'école va dans la bonne direction. Pourtant, l'organigramme présenté le 28 février 2013 au comité technique ne traduit pas entièrement la réalité du fonctionnement de l'école et de son pilotage. Le rôle de la directrice générale des services, sous l'autorité du président, étant central, il conviendrait dès lors de tenir compte de cette réalité en rattachant à la DGS les directions placées sous sa responsabilité et en ne laissant pas apparaître un comité de coordination qui, dans les faits, ne s'est plus réuni. La lecture de l'organigramme affaiblit la position de la fonction de DGS et ne permet pas une lecture claire des hiérarchies.

Le passage récent aux compétences élargies le 1er janvier 2012, et le recours au progiciel de gestion Sifac en 2010, ont constitué un choc pour les services centraux. Les réformes ont, semble-t-il, contribué à accentuer les clivages existants entre les enseignants-chercheurs et les personnels ingénieurs, administratifs, techniques, sociaux et de santé (IATSS) de l'école et plus particulièrement ceux des services centraux. Ainsi les services des ressources humaines et les services financiers font observer qu'ils ont supporté des réformes qui ont épargné les personnels des centres de recherche et également les enseignants-chercheurs. L'accompagnement de la conduite du changement devrait pouvoir s'appuyer sur les personnels IATSS. La recherche de l'adhésion des agents, en amont des réformes qui sont conduites, devrait être davantage développée en prenant appui sur le sentiment fort d'appartenance à l'école de l'ensemble des personnels.

Le dialogue social existe au sein de l'école. Alors que beaucoup de réunions sont organisées, certains représentants des personnels ressentent l'impression de ne pas être écoutés. Des rencontres avec les personnels sont en effet nombreuses et l'EHESS est représentée par le président au sein de ces instances ; il faut souligner, toutefois, le souhait des représentants du personnel d'obtenir des documents de travail dans des délais raisonnables. Sans doute convient-il de dépasser les seuls aspects techniques de ce dialogue vers des contenus plus politiques que les personnels semblent mal connaître.

Par ailleurs, l'EHESS gagnerait à recourir à un tableau de bord regroupant des indicateurs de résultats sociaux et de moyens permettant d'évaluer les changements opérés. La mesure de l'activité et de l'efficacité de la gestion et du pilotage constitue un des éléments d'une gestion modernisée.

III - Impulser une nouvelle politique de ressources humaines

Outre le sentiment d'appartenance à l'établissement, l'EHESS peut s'appuyer sur plusieurs points forts. On peut citer, notamment, le montant des crédits consacrés (120 000 €) à la politique de l'offre de formation pour les personnels, la politique sociale ou encore la structuration du dialogue social, qui est une réalité. En outre, l'EHESS peut compter, dans certains services, sur des volumes d'emplois importants. Ainsi, le service de gestion des ressources humaines, qui compte 21 emplois dont sept de catégorie A, a affecté 14 ETP à la gestion de près de 1 000 enseignants-chercheurs et IATSS. Le nombre de dossiers gérés par agent est très peu élevé.

En dépit de ces atouts, l'école ne parvient pas encore à développer une politique harmonieuse de ressources humaines, malgré l'ouverture d'un certain nombre de chantiers.

La situation des emplois IATSS de l'école n'est pas le résultat d'une analyse des besoins des centres de recherche ou des missions confiées aux services centraux. Il n'existe pas de cartographie des emplois et un certain nombre d'emplois dans ces centres peuvent apparaître comme surqualifiés. En l'absence d'une vision claire des besoins de l'école et d'une carte cible des qualifications nécessaires, l'établissement n'est pas en mesure de conduire une politique de gestion prévisionnelle cohérente sur le long terme. Cette situation aboutit à faire appel à des ressources internes, ce qui se traduit par un renouvellement insuffisant des équipes effectuant toute leur carrière au sein de l'école voire au sein d'une entité de celle-ci.

La modernisation de la gestion et du pilotage devrait s'accompagner également d'une réflexion sur la réforme de la politique indemnitaire, qui apparaît opaque aux yeux des personnels. Pourquoi ce dossier n'a-t-il pas été mené de pair avec celui de la nouvelle bonification indiciaire en cours d'instruction ? En matière de gestion individuelle et s'agissant d'une obligation règlementaire, il est essentiel que l'EHESS mette en place des entretiens professionnels pour l'ensemble des personnels IATSS. Cette réforme n'a pas été suffisamment prise en compte et certains agents ne bénéficient pas d'un entretien professionnel, qui constitue un droit pour eux.

La politique de recrutement des cadres, après avoir fait appel aux ressources internes, semble s'orienter vers des recrutements extérieurs à l'école, pour ce qui est du personnel d'encadrement. Cette initiative mérite d'être encouragée, car elle peut être porteuse d'une nouvelle dynamique.

IV – Améliorer l'exécution budgétaire

La situation des finances de l'EHESS est tout à fait saine et l'ensemble des indicateurs budgétaires et comptables est positif. Durant ces dernières années, et dans un contexte de très forte tension sur la dépense publique, l'EHESS a bénéficié du soutien de l'État.

Le montant du budget principal consolidé est passé de 18,9 M d'€ en 2009 à 55 M d'€ en 2012, première année d'exercice des compétences élargies. La masse salariale représente 83 % des dépenses de l'école. A l'exception de l'exercice 2011, qui présente un déficit de 113 195 €, les exercices 2009 (+1,1 M d'€) et 2010 (+ 1,8 M d'€) affichent un résultat net comptable supérieur à un million d'euros. Le solde de l'exercice 2012 sera positif[1].

Le fonds de roulement net global s'élève à 9,3 M d'€ en 2011. L'indicateur de trésorerie pour cette même année, exprimé en jours de dépense, s'élève à 186 jours. Ces résultats illustrent la bonne santé financière de l'école et même une relative aisance financière, qui pourrait permettre une politique d'investissement un peu plus audacieuse. Les réserves mobilisables à la fin de l'exercice 2012 devraient s'élever à plus de 6 M d'€, sous réserve du retraitement de cette donnée par un nouveau calcul des durées et des annuités d'amortissements.

En juillet 2012, le premier débat d'orientation budgétaire a été organisé, permettant de faire du budget un instrument de la politique de l'EHESS. L'expression des besoins est analysée dans le cadre d'ateliers préparatoires au budget. Le constat qui prévaut est que le budget est plutôt un acte d'allocation des moyens qu'une réponse à des appels à projets.

Le taux d'exécution budgétaire, hors dépenses de personnels était de 80 % en 2012, il s'élevait à 79 % en 2010 et 86 % en 2011. Il apparaît comme nettement insuffisant et conduit à s'interroger sur la fiabilité des prévisions budgétaires et ce d'autant plus que l'exécution des dépenses est concentrée sur quelques mois en dépit de recommandations fortes du président appelant à lisser les dépenses de fonctionnement tout au long de l'exercice budgétaire. Les marges de progrès sont donc importantes.

---

[1] Sources : comptes financiers 2010 – 2011 ; rapport agent comptable 2011.

Avec la mise en place de Sifac, l'EHESS a fait le choix de décentraliser la gestion de la dépense auprès de la plupart des centres de recherche. À de rares exceptions près, les dépenses annuelles sont inférieures à 100 000 € par centre de recherche. Compte tenu de la faiblesse de ces montants et du coût induit de gestion en personnel, il serait souhaitable de dresser un bilan de cette gestion décentralisée. Si l'initiative de la dépense doit bien appartenir au centre de recherche, l'EHESS pourrait, en revanche, réfléchir à la mise en place d'une gestion matérielle centralisée.

Par ailleurs, l'EHESS devra étudier l'assujettissement à la TVA de l'ensemble de ses activités de recherche qui se situent dans un domaine concurrentiel.

V – Rénover le système d'information

Après l'AERES dans son rapport de 2009, l'IGAENR, dans son audit de 2010, avait déjà préconisé de sensibles évolutions, qui semblent ne pas avoir été suivies par l'EHESS. En l'état, la direction du système d'information fait plutôt penser à un centre de ressources informatiques, tant la dimension « système d'information » est à ce jour absente. La direction du système d'information semble plus intervenir de manière ponctuelle comme elle le reconnaît elle-même[1], au gré des demandes, plutôt que de mettre en œuvre une politique dont elle ne s'est pas dotée et qui ne lui a pas été proposée. Elle ne semble, par ailleurs, pas assez associée[2] à la politique de l'établissement et n'a pas connaissance des enjeux et implications des rapprochements en cours, alors que la direction du système d'information pourrait être une clé d'entrée à forte plus-value, à l'heure d'un passage au numérique que l'école a su engager avec succès.

L'école a commencé à travailler à son schéma directeur du système d'information (SDSI) malgré l'absence d'un directeur du service. Dans sa version datée de février 2013, ce schéma est plus un état des lieux qu'un projet[3] mais il série fort bien les difficultés sans pour autant, à ce stade, présenter les moyens par lesquels celles-ci pourront trouver une solution. Le constat présenté est franc et honnête sur les difficultés rencontrées[4].

Il est, de même, possible de rejoindre certaines des propositions présentées par la commission des usagers des techniques de l'information et de la communication électroniques de l'EHESS (CUTICE) qui, dans son avis du 27 mars 2013 relatif aux priorités du SDSI, préconise notamment la création d'un comité stratégique du système d'information qui assurerait le développement de liens internes au sein de l'école, afin que la DSI ait plus de rapports avec la recherche.

Au -delà de la mise en place nécessaire d'une politique qualité dans l'établissement, une structuration du système d'information devrait, avant tout, déboucher sur une fiabilisation des données, domaine dans lequel les efforts restent à poursuivre[5] afin de contribuer utilement à une mise en place d'indicateurs centraux fiables repris dans les tableaux de bord du MESR.

De même, parmi les réussites de l'école, les journées de pré-rentrée, dédiées notamment à la formation des usagers aux outils informatiques et aux bases accessibles, gagneraient à être pérennisées, tout comme l'ENT, apprécié, gagnerait à voir son offre enrichie : le numérique pourrait être encore développé, notamment au profit d'une offre de formation continue.

---

[1] Source : SDSI, p. 3-4, 7, 11 et 23 : « *le mode de fonctionnement actuel consiste à répondre aux urgences* » (p.23).

[2] Source : schéma directeur des systèmes d'information (SDSI) – février 2013, p.11, p. 17, p. 26.

[3] La partie projet n'est pas renseignée (SDSI, p.17-18) mais les 22 thèmes évoquent toutefois des pistes (SDSI, p. 19 s.).

[4] Source : SDSI, p. 3-4, 7, 11 et 23.

[5] Sur la fiabilité des données : Exemple 1 : nombre de doctorants : les indicateurs vague D, ligne 13, présentent 1.677 doctorants pour 2011 or, l'annexe 2.2 du rapport d'autoévaluation, en présente 1.623. De même pour le nombre de doctorants diplômés par l'établissement : en comparant ligne 20 des indicateurs vague D et annexe 2-3 du rapport d'auto évaluation :

	2008	2009	2010	2011
Indicateurs vague D ligne 20	214	221	238	218
Rapport autoévaluation	220	224	228	214

Exemple 2 : chiffres du nombre de personnels (SPSI, p. 17) différents de ceux du bilan social (300 personnels CNRS alors que le bilan social en compte plus de 500).

VI - La politique immobilière : un enjeu essentiel en partie maîtrisé

Les services de l'EHESS ont une parfaite connaissance de leur patrimoine immobilier[1], ce qui mérite d'être souligné eu égard à la multiplicité des implantations et à la diversité des régimes d'occupation.

Qu'un établissement de cette taille soit réparti sur plus de 20 sites - et 18 885 m² - et ne soit propriétaire que d'un seul (le plus petit, un appartement de 46 m² à Marseille), et affectataire direct d'aucun des autres, l'amène à dépendre d'autrui pour presque tout et rend toute stratégie immobilière des plus délicates.

Réalisé en 2012, le schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI), s'en ressent forcément et force est de constater qu'il est plus l'expression d'un état des lieux que celle d'une stratégie à long terme – d'autant qu'il se cantonne à trois années et apparaît déjà dépassé en mai 2013. L'EHESS ne disposait pas, en effet, lors de son élaboration, des éléments lui permettant d'établir une stratégie immobilière sur la période 2012 à 2020. Aujourd'hui, ce n'est plus le cas, l'État ayant pris la décision de poursuivre deux projets immobiliers dont l'avenir était incertain au moment de l'élaboration du SPSI : la réhabilitation du 54, boulevard Raspail et la réalisation de la première phase du campus Condorcet.

Par ailleurs, l'école est, pour sa stratégie immobilière, prisonnière de deux projets qu'elle ne peut pas maîtriser véritablement : le désamiantage du site du boulevard Raspail et la construction du campus Condorcet. Cette réalité n'explique toutefois pas le manque de justifications du SPSI d'avril 2012 quant aux prétentions en termes de m² demandés à terme qui ne sont étayées par aucune argumentation[2], alors même que certains chiffres affichés sont éloquents[3]; sont ainsi absents les ratio ETP/m², tout lien avec la politique scientifique ainsi que la politique d'enseignement ; le SPSI gagnerait donc à être repensé sur cette partie, afin d'améliorer sa cohérence, en reprenant les arguments présentés par l'école lors des entretiens et ainsi s'articuler pédagogiquement et scientifiquement avec les projets propres et mutualisés de l'école.

Cela permettrait également d'expliciter les raisons pour lesquelles l'école, qui annonce vouloir rationaliser ses locaux, souhaite néanmoins conserver ses implantations du 54 boulevard Raspail, de Marseille et de Toulouse et en créer une nouvelle, en lieu et place de sept actuelles[4]. Tout cela alors que la mutualisation annoncée par la création de Condorcet devrait diminuer naturellement un certain nombre de besoins.

Dans les conditions actuelles d'occupation de ses sites, il semble difficile de demander à l'école de faire mieux en termes de valorisation financière de ses espaces, mais elle pourrait chercher à harmoniser les régimes d'occupation et, a minima, les calendriers des conventions et la clarification de certaines d'entre elles, de façon à tenter d'homogénéiser la gestion de ses sites.

Tout en ayant conscience que le régime d'occupation ne s'y prête pas forcément, peut-être conviendrait-il de gagner sur les surfaces de circulation qui, à lire le ratio surface hors œuvre nette (SHON) / surface utile (SU), permettrait de gagner nombre de m^2 nécessaires par du cloisonnement (sous réserve de faisabilité). Les ratios SHON/SU de 1,73 et 1,74 sont exorbitants, d'autant plus que l'école annonce elle-même que le taux normal est de 1,5[5] et que le plus souvent il descend, dans des établissements similaires, à 1,2 ou 1,3.

Au-delà d'une amélioration du bien-être au travail des personnels des sites concernés, ces travaux d'aménagement permettraient de compenser la modestie des investissements qui peuvent toutefois s'expliquer pour partie par le régime d'occupation des biens et les échéances prévues pour les déménagements.

Il faut relever la performance réalisée par l'école, qui bénéficie d'un avis positif de la commission de sécurité pour la totalité de ses sites. Et si l'on peut regretter que l'école ne dispose pas à ce jour du document unique d'évaluation des risques pourtant obligatoire, les services ont annoncé y travailler pour présenter aux instances une première version – a minima- d'ici la fin 2013.

L'école a conscience de l'incidence sur ses activités actuelles de l'éclatement de ses implantations et du régime d'occupation. Par ailleurs, le déménagement de Raspail vers le site de l'avenue de France a eu des incidences personnelles pour nombre d'agents (distension des liens, allongement des distances et des temps de transports), qu'il convient d'intégrer afin d'anticiper et d'accompagner les réactions prévisibles pour les deux prochains déménagements et les difficultés psychologiques vécues par les personnels.

---

[1] Une amélioration de sa maîtrise du coût des fluides par site serait toutefois intéressante dans le cadre de sa responsabilité sociale et environnementale.
[2] Source : schéma pluriannuel de stratégie immobilière), avril 2012, p. 89 et suivantes.
[3] Surface bureau par ETPT de 8,25 m^2 sur les sites principaux pour une norme à 12m^2 ; sans compter les extrêmes que sont : ratio SU/Poste de travail de 2,63 m^2 rue Damesme, de 2,50 à Toulouse et de 3,81 rue d'Ulm (SPSI, p.68).
[4] Source : SPSI, p. 91-92.
[5] Source : SPSI, p. 23-24.

Conclusion et recommandations

Trente-huit ans après sa fondation, l'EHESS reste une institution originale de renommée mondiale. Elle constitue encore aujourd'hui un établissement phare pour les recherches dans le domaine des SHS en France et son rayonnement dépasse largement les frontières nationales. Certaines des caractéristiques qui qualifient toujours sa primauté remontent au projet originaire. D'autres sont le résultat d'un effort de renouvellement constant pour adapter la mission de l'école aux changements survenus jusqu'à nos jours, qui furent particulièrement importants ces dernières années.

Cette position exceptionnelle est confortée par l'engagement de sa direction comme de l'ensemble des personnels (près de 260 personnels enseignants-chercheurs, de 300 non enseignants permanents, fonctionnaires ou en CDI, de 450 personnels CNRS, pour environ 2 700 étudiants), dans la voie d'une remise en cause permanente des objectifs de la recherche, privilégiant de façon systématique l'interdisciplinarité, seul moyen de favoriser la découverte de nouveaux objets de recherche. Le refus assumé de la notion contraignante de « discipline » s'accompagne de la prise en compte globale des sciences sociales. Un système de savoirs s'impose qui, sans renoncer aux instruments spécifiques de la recherche dans les différents secteurs, valorise dans une même mesure l'interdisciplinarité, la confrontation, le partage d'objectifs communs, en partant d'expériences différentes. Comme l'indique le projet d'établissement 2014-2018, l'école entend accroître encore l'interdisciplinarité interne au domaine des sciences sociales, dans un effort global, en impliquant le domaine de la recherche, celui de la formation, la politique éditoriale.

La qualité de la recherche, tant individuelle que collective, que fournit l'EHESS n'est plus à démontrer. L'objectif d'une plus grande internationalisation, en particulier en direction de l'Afrique subsaharienne et de l'Orient, ne peut être qu'encouragé. En revanche, les liens entre les sciences humaines et sociales et sciences de la vie et de la terre méritent d'être affinés et les modalités concrètes de cette collaboration précisées.

La mission de formation constitue un des principaux points forts de l'EHESS et peut être considérée, dans son ensemble, comme une expérience unique au niveau mondial. Les deux diplômes nationaux (le master et le doctorat) sont bien intégrés et représentent un itinéraire de formation cohérent, étroitement lié à la recherche. La présence d'auditeurs libres fait partie des traditions de l'école et constitue un aspect important de sa politique culturelle, en renforçant ses liens avec le monde extérieur, dans une dimension française et internationale. Il est appréciable que le nouveau projet d'établissement prévoie un renforcement ultérieur de cette fonction civique de l'école.

Les difficultés ne manquent pas, dans un environnement de l'enseignement supérieur et de la recherche plus complexe que par le passé. Les regroupements d'établissements souhaités par les pouvoirs publics et auxquels l'établissement a adhéré, ne sont pas simples à harmoniser avec sa philosophie. L'EHESS est, en outre, depuis longtemps, fragilisée par une dispersion de ses sites et de ses forces, même si elle s'en est fait longtemps gloire ou du moins a fait contre mauvaise fortune bon cœur : dispersion des laboratoires et des enseignements, multiplication des types d'hébergement, manque de visibilité, y compris pour un avenir proche, sur les déménagements inévitables (calendriers mais également ensembles concernés). Cette volonté affichée d'aller de l'avant, de façon collective et ouverte, contraste donc avec une situation délicate et un avenir matériel difficilement prévisible, deux points sur lesquels les appréciations varient nécessairement à l'intérieur même de l'école.

Pour des raisons indépendantes de sa volonté, l'EHESS est confrontée à la nécessité de faire des choix essentiels face à deux écueils qui pourraient cependant constituer également pour elle des opportunités. Le premier est le risque d'une perte de son autonomie dans une entité comme le PRES ou les futures communautés universitaires qui la dépassent, le second une dissolution dans un agglomérat de laboratoires, finalement indépendants, qui pourraient même choisir de vivre de façon autonome par rapport à l'EHESS en privilégiant d'autres tutelles, y compris pour les antennes régionales. L'école, en accord semble-t-il avec les autres protagonistes du PRES héSam, ne semble pas prête à participer à un regroupement d'établissements ; elle souhaite au contraire conserver une autonomie quasi-totale dans tous les domaines régaliens (recrutement des EC, définition d'une politique scientifique, budget et finances). Pour cela, elle devrait réfléchir à un renforcement de l'unité de l'établissement, en développant sa politique. Qu'il s'agisse de l'école doctorale, de la communication, de la

documentation, du suivi organisé des étudiants, pendant et après leur séjour à l'école, de la clarification de l'offre de formation, pour ne citer que quelques exemples, des progrès sont possibles et nécessaires. La communauté tout entière aura à prendre conscience des deux dangers signalés plus haut, et à réfléchir, sous l'impulsion de la direction, au transfert au niveau central d'une partie des responsabilités actuellement encore diluées dans les séminaires et les laboratoires, sans que cette perte d'autonomie des structures internes au profit de l'école dans son ensemble, ne constitue un recul des libertés académiques.

I – Les points forts

- Une recherche de qualité, unanimement reconnue au plan national comme international, permettant un accès aux financements sur projets et une valorisation importante des résultats qui sont largement diffusés.
- Une internationalisation réelle, qui se traduit, en particulier, par un système d'invitation d'enseignants-chercheurs étrangers efficace, impliquant une ouverture importante sur une approche comparatiste à travers les partenariats européens et internationaux.
- Un pourcentage significatif d'enseignants et d'étudiants étrangers et un recrutement qui met l'accent sur les capacités à innover dans l'interdisciplinarité.
- Une formation de haut niveau, à la recherche et par la recherche, dans un climat de grande liberté intellectuelle.
- Un accompagnement de proximité des étudiants.
- Un sentiment très fort d'appartenance, partagé par l'ensemble de la communauté, qui a permis de faire face aux changements de gouvernance.

II – Les points faibles

- Une grande faiblesse de stratégie globale de l'établissement, face aux risques de dissolution dans un ensemble plus vaste ou, au contraire, d'éclatement en composantes multiples et quasi indépendantes.
- Des faiblesses au niveau du pilotage, de la mise en place de procédures connues de tous, d'indicateurs, notamment pour la politique de communication de l'école et de coordination au niveau de l'international.
- Des pratiques de formation doctorale devenues hors normes et un modèle pédagogique peu perméable aux enjeux extra-universitaires.
- Une absence de politique claire pour les bibliothèques et la documentation.
- Un manque de lieux de travail communs et de convivialité pour les étudiants en attendant la livraison de nouveaux locaux.
- Un taux d'exécution budgétaire insuffisant hors dépenses de personnel.

III – Les recommandations

- Mener une vraie réflexion stratégique sur les choix effectués concernant le pôle de recherche et d'enseignement supérieur héSam et le campus Condorcet, qui ont des conséquences sur la position de l'établissement et sur sa place au niveau collectif.
- Améliorer l'accompagnement au changement en interne dans l'optique du pôle de recherche et d'enseignement supérieur héSam et du campus Condorcet, qui nécessiteront mutualisation et remise en cause des pratiques actuelles.
- Mener une réflexion stratégique sur l'organisation du pilotage de la formation ainsi que sur l'offre de formation, ses pratiques et son modèle pédagogique.
- Associer davantage le monde extérieur à la vie de l'école (communautés territoriales ; milieux socioéconomiques) et les personnels non enseignants, ainsi que les étudiants aux enjeux stratégiques et au pilotage de l'établissement.
- Mener une politique de ressources humaines active en analysant les besoins, en fixant les objectifs et en utilisant les différents leviers à disposition de l'établissement, y compris par d'éventuels redéploiements de postes, à la faveur du contexte de renouvellement.
- Clarifier l'organisation interne, notamment les responsabilités respectives entre politiques et administratifs pour le pilotage de l'établissement.
- Rendre visibles les initiatives culturelles et sportives à destination des étudiants par une communication identifiable. Définir une politique de vie étudiante s'appuyant sur la mise en place de dynamiques collectives, qu'il s'agira de valoriser au sein des parcours étudiants et doctoraux.

Liste des sigles

A

AERES	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
AG	Assemblée générale des enseignants
ANR	Agence nationale de la recherche

B

BIATSS	Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé
Bulac	Bibliothèque universitaire des langues et civilisations

C

CA	Conseil d'administration
Cifre	Convention industrielle de formation par la recherche
Cirad	Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
CNU	Conseil national des universités
Copil	Comité de pilotage
CS	Conseil scientifique
CT	Comité technique
CUTICE	Commission des usagers des techniques de l'information et de la communication électroniques

D

DDR	Direction du développement de la recherche
DE	Directeur d'études
DEVE	Direction des enseignements et de la vie étudiante
DGG	Délégation générale de gestion
DGS	Direction générale des services
DR	Directeur de recherche
DRH	Direction des ressources humaines
DSI	Direction des systèmes d'information

E

EA	Équipe d'accueil
EC	Enseignant-chercheur
ED	École doctorale
ENS	École normale supérieure
ENT	Environnement numérique de travail
EPCS	Établissement public à caractère scientifique, culturel
EPSCP	Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel
Epic	Établissement public à caractère industriel et commercial
EPHE	École pratique des hautes études
EPST	Établissement public à caractère scientifique et technologique
Erasmus	*European action scheme for the mobility of university students* (programme européen)
ERC	*European Research Council*
ETP	Emploi temps plein

F

FRNG	Fonds de roulement net global

G

GDBE	Groupe des documentalistes, bibliothécaires et archivistes de l'EHESS
GED	Grand équipement documentaire

I

IATSS	Ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé
Idex	Initiative d'excellence
IFR	Institut fédératif de recherche
IGAENR	Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche
Ined	Institut national d'études démographiques
Inra	Institut national de recherches agronomiques
Inserm	Institut national de la santé et de la recherche médicale
INSHS	Institut des sciences humaines et sociales (CNRS)
IRD	Institut de recherche pour le développement
ITA	(Personnels) Ingénieurs, technique et administratif
ITRF	Ingénieurs et personnels techniques de recherche et de formation

L

Labex	Laboratoire d'excellence
LMD	Licence-master-doctorat
LRU	Loi relative aux libertés et responsabilités des universités

M

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

P

PR	Professeur des universités
PRES	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur
PRI	Programme de recherche interdisciplinaire

R

R&D	Recherche et développement
RCE	Responsabilités et compétences élargies
RH	Ressources humaines
RI	Relations internationales
RSSI	Responsable de la sécurité des systèmes d'information

S

SDSI	Schéma directeur du système d'information
SHON	Surface hors œuvre nette
SHS	Sciences humaines et sociales
Sifac	Système d'information financier analytique et comptable
SPSI	Schéma pluriannuel de stratégie immobilière
SU	Surface utile
SVT	Sciences de la vie et de la terre

U

UMR	Unité mixte de recherche
UMS	Unité mixte de service

Observations du président

Paris, le 04 novembre 2013

LECOLE DES HAUTES ETUDES EN SCIENCES SOCIALES

Réponse de l'EHESS au rapport de l'AERES

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 l'AERES. Ils remercient le comité de visite pour l'acuité de son regard comme pour sa reconnaissance de l'Ecole comme « institution originale de renommée mondiale ».

La présidence de l'Ecole souhaite principalement rappeler la mission particulière de l'Ecole: créer, par l'immersion des étudiants et des chercheurs dans un collectif unique de recherches interdisciplinaires international, les conditions du renouvellement permanent des sciences sociales qui permettent à la société de se comprendre elle-même. Cette mission n'est, selon nous, remplie aussi effectivement par aucune autre institution française. Elle l'est à l'Ecole par l'unicité de l'école doctorale et du master de sciences sociales, par le tissu serré des séminaires, par l'internationalisation systématique de toutes les activités, par une politique active et exigeante d'édition et de diffusion dans le public.

La gouvernance et l'organisation de l'Ecole – qui semblent au centre des soucis du comité de visite – sont essentiellement adaptées à cette mission (ce qui explique en quoi elles diffèrent de celles des universités), par l'alliance d'une forte liberté académique des enseignants, d'une collégialité instituée et vivante, et d'un pilotage centralisé par la présidence. L'organisation scientifique s'est transformée avec la mise en place systématique d'unités mixtes de recherche avec le CNRS et l'implication croissante des chercheurs de ces unités dans l'Ecole, et avec le développement de programmes de recherche interdisciplinaires et de séminaires transversaux pour éviter le cloisonnement entre ces unités de recherche.

L'organisation administrative a changé pour accompagner le passage aux responsabilités et compétences élargies et la montée en puissance de la recherche sur contrats (tournant que l'Ecole a pris avec détermination et succès). L'administration et l'organisation scientifique seront amenées à évoluer encore dans l'avenir proche, en particulier du fait de l'implication de l'Ecole dans le Pres héSam. Ces évolutions sont possibles grâce à l'implication de l'ensemble des personnels tant scientifiques qu'administratifs, tant salariés de l'Ecole que des établissements partenaires, implication que l'Ecole veille à encourager dans ses diverses instances. Ainsi l'Ecole peut-elle préserver une structure attentive aux initiatives qui renouvellent les sciences humaines sociales sans risquer une dispersion.

Traditionnellement ouverte à de multiples partenariats au cœur de réseaux scientifiques tant nationaux qu'internationaux, l'Ecole entend participer activement à la construction du Pres héSam et du campus Condorcet sans remettre en cause ses partenariats antérieurs et en renforçant sa place unique dans les sciences sociales mondiales.

L'expérience a montré que le modèle d'organisation de l'Ecole est particulièrement adapté aux transformations rapides en cours dans l'enseignement supérieur et la recherche. Les défis auxquels elle doit faire face n'en sont pas moins importants : préserver son attractivité en permettant à ses doctorants d'être financés, en favorisant l'accueil de jeunes chercheurs et la mobilité internationale de ses étudiants ou en préservant sa capacité de développer des recherches à fort risque.

Le Président

Pierre-Cyrille Hautcœur

Le Président

Organisation de l'évaluation

L'évaluation de l'école des hautes études en sciences sociales a eu lieu du 21 au 23 mai 2013. Le comité d'évaluation était présidé par Andrea Giardina, professeur d'histoire romaine, *Scuola Normale Superiore, Pisa / Istituto italiano di scienze umane, Firenze* (Italie).

Ont participé à l'évaluation :

– Claude-Isabelle Brelot, professeur émérite d'histoire contemporaine, université Lyon 2,
– Xavier Lafon, professeur des universités en histoire et archéologie des mondes anciens, Aix-Marseille université,
– Frédéric Marty, doctorant, université de Toulouse,
– Olivier Ménard, maître de conférences en histoire du droit, directeur général des services, école centrale de Nantes,
– Guy Morvan, ancien directeur de la formation tout au long de la vie, centre national de la fonction publique territoriale,
– Beat Münch, adjoint du recteur, université de Bâle (Suisse),
– Jean Pierre, secrétaire général de l'académie de Toulouse.

Marie-Hélène Garelli, déléguée scientifique, et Marie Salaün, chargée de projet, représentaient l'AERES.

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

On trouvera les CV des experts en se reportant à la *Liste des experts ayant participé à une évaluation par l'AERES* à l'adresse URL https://ged.aeres-evaluation.fr/guest.php?sole=Y&app=AERES_DIFFCV