



HAL
open science

Casa de Velázquez

Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

| Rapport d'évaluation d'un établissement. Casa de Velázquez. 2017. hceres-02026554

HAL Id: hceres-02026554

<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026554v1>

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.

HCERES

Haut conseil de l'évaluation de la recherche
et de l'enseignement supérieur

Établissements



Rapport d'évaluation des Écoles françaises à l'étranger

Campagne d'évaluation 2015-2016 (Vague B)

Rapport publié le 01/05/2017

HCERES

Haut conseil de l'évaluation de la recherche
et de l'enseignement supérieur

Établissements

Pour le HCERES,¹

Michel Cosnard, président

Au nom du comité d'experts,²

Didier Viviers, président du comité

Le 8 janvier 2017

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

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

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

Sommaire

Introduction	5
Évaluation du réseau des Écoles françaises à l'étranger	11
Évaluation de l'École française d'Athènes	33
Évaluation de l'École française de Rome	55
Évaluation de l'Institut français d'archéologie orientale	73
Évaluation de l'École française d'Extrême-Orient	91
Évaluation de la Casa de Velázquez	113
Liste des sigles	135
Observation des directeurs	139
Organisation de l'évaluation	167

Introduction

I – Présentation

Les cinq écoles françaises à l'étranger (EFE) – dans l'ordre de leur création, École française d'Athènes (EFA), École française de Rome (EFR), Institut français d'archéologie orientale (Ifao), École française d'Extrême-Orient (EFEO), Casa de Velázquez (CVZ) – ont en commun leur statut d'établissements publics scientifiques, culturels et professionnels (EPSCP). À l'exception de la CVZ, mise en place en 1928, les EFE dites « méditerranéennes » (adjectif qui est entré dans les habitudes mais non dans les textes) ont été créées entre 1846 et 1880, dans le contexte de rivalités académiques et diplomatiques qui caractérisaient l'Europe et le monde méditerranéen de la seconde moitié du XIX^e siècle. La plupart des EFE ont évolué au cœur d'une réelle compétition scientifique internationale et de la colonisation française (notamment de l'Indochine), voire de grands événements à visée internationale (comme l'Exposition Universelle de 1900 qui a joué un rôle indéniable sur l'évolution de la jeune EFEO). Elles étaient et sont encore placées sous le contrôle scientifique de l'Académie des inscriptions et belles lettres (AIBL) à laquelle elles adressent un rapport annuel et, pour l'EFA, l'EFR et l'EFEO, un rapport faisant état des activités de chacun des personnels scientifiques. Il est prévu que ces rapports fassent l'objet d'un compte rendu publié par l'AIBL. Deux autres académies participent à un degré moindre à cet encadrement : l'Académie des beaux-arts (ABA) pour la CVZ et l'Académie des sciences morales et politiques (ASMP) pour l'EFR, l'EFEO et la CVZ. Les trois académies participent également très largement à la qualité de la composition de leurs conseils centraux et aux comités de recrutement des directeurs.

Les EFE ont été évaluées deux fois par l'Aeres, en 2008 et en 2011, par un comité propre à chacune d'elles. La présente évaluation des cinq écoles par un comité unique constitue à cet égard une nouveauté, même si la dernière évaluation réalisée dans le cadre du comité national d'évaluation (CNE) avait déjà été commune, sans compter les deux derniers rapports de la Cour des comptes (2006 et 2012) qui traitaient des cinq écoles en parallèle. La raison principale de ce choix réside dans le décret commun 2011-164 du 10 février 2011 qui, sans recourir au mot « réseau », en ébauche pour le moins une première esquisse à travers une harmonisation de certaines instances et procédures. La demande d'évaluation rédigée par la direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle (DGESIP) du ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche (MENESR) ne formalise pas davantage un « réseau » mais sollicite une attention particulière envers les potentialités d'une mutualisation de supports ou d'activités des cinq écoles. Le portail commun des cinq établissements, qui vient d'être mis en ligne, concrétise cependant leur association sous l'appellation « réseau des écoles françaises à l'étranger ».

Cette évaluation aborde donc, après un chapitre commun consacré au réseau, dans des chapitres distincts mais construits sur le même schéma, chacun des cinq établissements qui bénéficient d'un contrat pluriannuel de développement spécifique. Le pilotage de chaque école, mais également sa politique de formation et, bien sûr, sa stratégie et ses réalisations scientifiques et artistiques, dans plusieurs dimensions (ouverture disciplinaire, valorisation, publications, etc.), font l'objet d'analyses dans cinq chapitres de ce rapport. Le chapitre initial est consacré exclusivement à l'examen du processus de mutualisation entrepris par les cinq établissements, à la suite des recommandations d'évaluations antérieures et de la demande spécifique du MENESR, et des attentes formulées par les EFE lors des rencontres avec le Hcéres.

Le référentiel utilisé pour cette évaluation est quelque peu différent de celui communément appliqué, car il répond à la spécificité de l'« objet » de l'évaluation lui-même, d'un type particulier, constitué de plusieurs établissements autonomes mais associés. Des visites ont été conduites sur les sites des cinq sièges d'EFE, chaque fois par deux membres différents du comité d'évaluation, comité qui, au complet, a procédé aux entretiens avec les divers acteurs réunis à Paris. Pour autant qu'il soit nécessaire de le souligner, ce rapport est au final endossé, dans sa totalité, par l'ensemble du comité d'évaluation qui tient à remercier les responsables des EFE pour la qualité des rapports d'autoévaluation et la précision des informations apportées lors des entretiens sur site.

À l'occasion des contrats d'objectifs des quatre écoles méditerranéennes pour la période 2008-2011, le MENESR avait souligné la nécessité d'accroître la « visibilité à l'international », en renforçant les contacts entre les cinq EFE et cela par trois types d'actions préférentiels :

- une communication commune, notamment à travers un portail internet ;
- un partage de données ;

- la définition et l'affichage auprès des universités et autres partenaires d'une « politique cohérente en matière de formation doctorale ».

Le ministère attendait des informations « sur le contenu des projets, les calendriers de mise en œuvre et l'organisation des collaborations ». Dans le rapport d'évaluation de l'EFR en février 2009, il est également avancé la solution d'une « éventuelle mutualisation inter-EFE » en réponse au sous-encadrement administratif des EFE.

Interpellée par l'absence de réaction volontaire et surtout visible des EFE à l'encouragement du ministère à mutualiser certains supports, la Cour des comptes préconisa donc, en 2011, parmi 34 recommandations la constitution d'un secrétariat général unique, « placé sous l'autorité des directeurs et qui regrouperait les services communs des écoles dans une démarche résolue de mutualisation aussi large que possible des fonctions de soutien » (*Rapport de la Cour des comptes*, p. 100-105 ; Annexe, p. 112) et reposait en des termes forts la question, plusieurs fois débattue, des synergies et des mutualisations envisageables entre les cinq EFE.

Sur cette base, le MENESR incitait les EFE à mutualiser les fonctions de soutien dans les objectifs prioritaires des contrats quinquennaux (2012-2016). La rédaction de la partie commune concernant le « réseau des EFE » prit presque un an, principalement en raison de la discussion sur l'institution d'un secrétariat général unique, dont la Cour des comptes n'avait recommandé que l'étude de faisabilité, alors que le MENESR en proposait la création : les directeurs considéraient en effet la fonction comme « surdimensionnée » et le lien hiérarchique pour le moins complexe avec cinq directeurs.

La Cour des comptes avait par ailleurs clairement lié une « large mutualisation des fonctions de soutien » à l'accès des EFE « aux compétences et responsabilités élargies » qu'elle considérait dans le même temps comme « souhaitable », de manière à donner aux EFE « les moyens d'une gestion plus autonome et plus responsable, encadrée par des contrats de performance » (*Rapport de la Cour des comptes*, p. 105). Ce passage aux RCE n'a pas pour autant été réalisé.

Les contrats pluriannuels furent signés par la DGESIP et les EFE en décembre 2012, sans que le secrétariat général unique fût institué, mais en maintenant l'injonction de mettre en œuvre les éléments d'une mutualisation concrète pour janvier 2013. Les négociations reprirent, et la tutelle refusa le recrutement de nouveaux secrétaires généraux dans plusieurs EFE qui proposèrent en conséquence de « dégrader » ces postes en « responsables administratifs ». La question de la concrétisation du volet de mutualisation des contrats pluriannuels trouva une première issue dans une convention signée au ministère en janvier 2015 qui créait un « comité des directeurs des EFE », auquel l'article 3 confère « des missions générales de réflexion, d'impulsion et de suivi des politiques communes élaborées par les EFE facilitant la convergence de projets scientifiques et tendant à une mutualisation des moyens ».

Les EFE ont évolué chacune à son rythme et de façon relativement indépendante jusqu'à la publication du décret 2011-164 du 10 février 2011 qui unifie un certain nombre de dispositions statutaires en particulier pour la composition et le rôle des conseils, l'élection des directeurs, le choix des responsables de la bibliothèque et du service des publications, l'accueil temporaire d'étudiants ou de chercheurs scientifiques tout en préservant l'essentiel de leurs particularités antérieures. La gouvernance de chaque école s'appuie sur un conseil d'administration et un conseil scientifique et, pour la CVZ, compte tenu de ses activités spécifiques, sur un conseil artistique.

De façon générale les quatre écoles méditerranéennes se distinguent de l'EFEO par leur recrutement scientifique : pour les premières, les « membres », jeunes chercheurs, doctorants ou post-doc, sont recrutés pour un temps limité, selon des modalités pratiques sensiblement différentes de fait d'une EFE à l'autre ; pour l'EFEO, le personnel scientifique est composé d'enseignants chercheurs (EC) fonctionnaires titulaires. Une autre différence fondamentale réside dans le fait que l'EFEO, constituée de 18 centres répartis dans 12 pays, a désormais son siège à Paris et a pu devenir membre de la communauté d'universités et établissements Paris sciences et lettres (Comue PSL), avec la moitié de ses EC résidant maintenant en France. Pour les quatre EFE méditerranéennes, le décret de 2011 fixe les zones géographiques d'intervention, en particulier au Maghreb et dans les Balkans.

Les EFE entretiennent des liens étroits avec les autres structures de recherches implantées à l'étranger, notamment les unités mixtes françaises de recherche à l'étranger (Umifre), en cotutelle entre le MENESR (*via* le CNRS) et le ministère des affaires étrangères et du développement international (MAEDI). L'EFR et l'Ifao sont également cotutelles d'unités de services et de recherche (USR) avec le CNRS : le centre Jean Bérard (Naples) pour la première et le centre d'études alexandrines (CEAlex) pour la seconde.

Les EFE sont des centres de recherche et la formation concerne avant tout la formation à la recherche et par la recherche. Ces formations sont ouvertes, outre aux membres, à des étudiants de licence ou de master accueillis pour la durée d'un stage ou d'un atelier doctoral. En revanche, sauf l'EFEO dont les personnels participent à l'une des deux équipes organisées en interne et les USR en co-tutelle mentionnées précédemment, les EFE ne peuvent être

constituées en équipes de recherche en raison de l'absence de chercheurs permanents. Leurs activités de recherche sont donc structurées autour d'axes de recherche ou d'appels à projets impliquant éventuellement l'accueil pour des périodes inférieures à un an de chercheurs résidents ou de doctorants. Les membres sont recrutés sur la qualité de leur projet personnel plus que sur leur intégration ou leur adéquation aux projets des écoles. Les EFE financent également des boursiers sur appels à candidature et pour des périodes plus réduites. Enfin, certaines EFE accueillent des « membres étrangers », éventuellement à la suite de traités ou conventions, comme c'est le cas pour l'EFA. .

Les EFE sont des établissements de recherche et de formation dans le secteur des sciences humaines et sociales (le volet artistique ne concerne que la CVZ). Si, à l'origine, les disciplines historiques et philologiques étaient majoritairement représentées, l'évolution s'est faite dans le sens d'un élargissement à d'autres SHS. Aujourd'hui, les EFE abordent, selon des proportions diverses : l'anthropologie, l'archéologie, les arts, l'économie, l'épigraphie, la géographie, l'histoire, l'histoire de l'art, l'histoire du droit, la littérature, la musicologie, la numismatique, de plus en plus également le droit, les sciences politiques et la sociologie, voire des sciences exactes ou les différentes facettes de l'archéométrie dans une approche multidisciplinaire élargie. En dehors des circonstances historiques rappelées ci-dessus, leur implantation à l'étranger se justifie par les contraintes de l'heuristique imposée à certains domaines (opérations archéologiques, consultation d'archives, etc.). Cette implantation leur assure par ailleurs un positionnement international d'autant plus efficace qu'elle coïncide largement avec celle d'autres instituts de recherche étrangers (ex. Allemagne, Grande-Bretagne, États-Unis, etc.) implantés dans les mêmes villes. Enfin, ces EFE constituent une infrastructure de recherche active dans la construction des échanges scientifiques et culturels entre les chercheurs français et les institutions des pays dans lesquels elles sont installées. Elles offrent en particulier un ensemble de bibliothèques remarquables dans leurs disciplines de base ainsi que des supports éditoriaux particulièrement recherchés et désormais bien référencés pour les revues.

Par la structure de son rapport et la démarche d'évaluation adoptée, le comité d'évaluation souhaite ainsi rendre compte tant des spécificités de chaque établissement et de ses enjeux propres, que de la problématique plus globale du renforcement de leur visibilité nationale et internationale à travers un mécanisme de mutualisation qui se construit progressivement entre les cinq écoles.

Le comité d'évaluation a conscience qu'il n'a pas fourni de vue précise de la production scientifique et de son écho dans la communauté internationale pour chacune des EFE. Ceci est essentiellement dû au fait qu'il faudrait pour ce faire établir la production scientifique associée, soit à tous les programmes des EFE, soit à tous ses membres et anciens membres investis dans les travaux des EFE. Il serait bon néanmoins que chacune des EFE puisse veiller à construire ces données, de manière à quantifier, tant que faire se peut, l'excellence de sa recherche.

II – Données générales de caractérisation

1 ● Données budgétaires (en euros) ³

Les ressources financières des EFE reposent essentiellement sur la dotation ministérielle négociée dans le cadre du contrat pluriannuel. Un « bonus » était prévu, en lien avec les efforts de mutualisation. Cet effort ayant été jugé insuffisant par la tutelle, il n'a pas été versé en 2013 et 2014. On rappellera également que l'indemnité de résidence à l'étranger (IRE), sur laquelle les EFE n'ont aucune marge d'intervention, impacte fortement la masse salariale, rendant difficile sinon impossible toute prévision budgétaire. Les chiffres concernant les « ressources propres » sont ceux fournis dans le document rédigé par chaque EFE (*Données de caractérisation*). Ils ne prennent pas en compte les ressources obtenus par les ANR, le mécénat, etc., telles qu'elles ressortent du compte financier ou du volet « financement de la recherche », données reprises dans une ligne particulière du tableau.

	EFA	EFR	Ifao	EFE0	CVZ
Ressources					
Subventions MENESR	(5 333 600) 4 993 602	(6 247 500) 6 200 283	(4 672 000) 4 984 744	(7 608 748) 7 150 694	(7 821 000) 6 331 768
Subventions Contrat de recherche (ANR, ERC, etc.)	(22 651) 96 625	(319 174) 308 631	(278.184) 768 885	(689 666) 1 999 923	(112 407) 62 825
Ressources propres	(319 598)	(694 483)	(291 385)	(350 619)	(172 873)

³ Dans l'ensemble des tableaux, les chiffres entre parenthèses correspondent sauf précision aux chiffres de 2011, les autres aux données 2015. Un seul chiffre indique l'absence de changement. NP = non pertinent. Les données proviennent des fiches de caractérisation renseignées par les EFE en parallèle à leur RAE.

	283 780	738 195	371 136	343 190	454 860
Recettes (fonctionnement y compris masse salariale)	(5 899 542) 5 598 098	(7 916 055) 7 952 435	(5 768 765) 6 015 164	(9 131 131) 9 698 816	(6 969 294) 7 222 207
Dépenses					
Fonctionnement (hors masse salariale)	(1 759 485) 1 848 386	(2 861 768) 2 970 502	(1 767 173) 1 924 590	(1 742 231) 2 912 420	(1 384 609) 1 730 125
Masse salariale	(3 978 867) 3 851 453	(5 152 876) 4 719 162	(4 140 844) 4 224 621	(7 761 947) 7 154 121	(4 753 676) 5 189 307
Investissement	(428 162) 303 171	(194 097) 217 059	(398 426) 478 123	(233 161) 370 388	(3 657 332) 112 667
Résultat Net Comptable	(161 189)** -101 740	(-98 589) 262 771	(-139 252) -134 049	(-373 047) -367 747*	(831 010) 302 775
CAF	(190 374) 133 329	(-111 299) 414 749	(-203 164) 29 790	(-633 167) -183 163	(859 103) 457 738

* EFEO : Résultat négatif exceptionnel dû à la diminution en cours d'exercice de la subvention du MENESR à l'EFEO en 2015 de - 697 953 € (dans le cadre de la « contribution à la dette publique », traduction d'une ponction dans le fonds de roulement).

** EFA : le résultat net comptable de -101 740 € en 2015 est la conséquence de la ponction sur le fonds de roulement de l'EFA de 295 895 € par réduction en cours d'exercice de la SCSP.

2 ● Effectifs des boursiers et doctorants (hors membres comptabilisés dans le personnel)

	EFA	EFR	Ifao	EFEO	CVZ
Boursiers doctorants	(56) 32	(148) 146	(35) 4	(8) 23	(25) 51
Boursiers docteurs	(3) 0	(4) 3	(3) 6	(3) 0	(5) 0
Candidats à une bourse	(91) 69	(210) 220	(44) 25	(20) 73	(124) 207*
Doctorants sous contrat	0	(0) 2	(0) 3	3	0

* Les effectifs de l'Académie de France à Madrid (AFM) et de l'école des hautes études hispaniques et ibériques (EHEHI) qui correspondent aux deux domaines artistique et scientifique couverts par la CVZ ont été confondus dans ce tableau. (25) 34 mensualités de bourses ont été accordées pour l'AFM, hors bourses en partenariat.

3 ● Effectifs RH⁴

Les personnels des EFE relèvent de plusieurs types de statut, selon qu'ils sont recrutés sur un contrat « métropolitain » ou de droit local, et selon qu'ils sont ou non fonctionnaires. Les EFE n'ont pas accédé aux RCE mais elles gèrent leur masse salariale et sont soumises à un plafond d'emplois métropolitains sur un « socle » qui n'a jamais été négocié. Par ailleurs, elles doivent verser aux personnels métropolitains l'indemnité de résidence pour service à l'étranger (IRE), dont le montant est fixé tous les trimestres par le MAEDI en fonction de la conjoncture internationale, avec des variations potentiellement importantes d'un pays à l'autre et d'un trimestre à l'autre.

- Personnel de recherche :

Les chercheurs stables (pour 3 à 8 ans) se limitent, hors EFEO, aux directeurs des études (DE) et aux directeurs qui, pour ces derniers, n'ont pas d'après leur statut « d'obligation de recherche » mais qui ont été pris en compte dans ces tableaux comme personnel de recherche. Les membres sont recrutés pour un contrat annuel renouvelable de une à trois fois selon les écoles. Leur statut est très variable et ils apparaissent dans plusieurs lignes du tableau selon qu'ils étaient ou non fonctionnaires avant leur recrutement. Leur nombre total varie de 6 à 18 par école sauf pour la CVZ où il faut ajouter les membres artistes de l'AFM recrutés pour une seule année.

	EFA	EFR	Ifao	EFEO	CVZ
Personnel titulaire	(11) 6	(21) 19	(6) 4	(38) 33	(17) 18
- PR	(3) 1	1	1	(12) 11	1
- MCF (dont membres MCF)	(0) 1	(5) 4	1	(26) 23	2

⁴ Les chiffres de personnels sont ceux des personnes physiques et non les ETP.

- Membres non MCF	(8) 4	(15) 14	(4) 2	NP	(14) 15
Membres non-titulaires	(2) 6	(2) 3	(2) 6	NP	EHEHI(11) 17 AFM (9) 12
Post-doctorants	(0) 1(ANR)	0	0	3 en 2015 (ANR)	(2) 4
Chercheurs contractuels ou détachés d'un organisme	0	(45,5) 91 [mensualités]	0	(3) 5	0

- Personnel Biatss :

	EFA	EFR	lfao	EFEO	CVZ
Personnel titulaire	(7) 9	8	(16) 10	(23) 24	(8) 6
- Cat A	(5) 7	7	(16) 10	11	(6) 4
- Cat B	2	1	0	4	(2) 2
Personnel contractuel (CDD) budget État ou établissement	4	(1) 0	(1) 6	(5) 4 CDI (1) 3	(0) 2
Personnel contractuel (droit local)	40	(39) 38	(126) 118 dont catégorie A (21) 26	(82) 58	(32) 33

4 ● Patrimoine immobilier

Le parc immobilier est très variable en qualité et quantité d'une EFE à l'autre mais les écoles occupent en général des espaces remarquables souvent difficiles à entretenir et moderniser. La plupart ont fait récemment l'objet de programmes immobiliers conséquents (EFR, EFA, EFEO, CVZ). Le tableau reprend en synthèse les estimations de la surface totale Shon et de la répartition des usages.

	EFA	EFR	lfao	EFEO	CVZ
Patrimoine					
- Superficie Shon (m ²)	8 648 ⁵	8 143	9 828	9 217	7 809
- Nombre de bâtiments	27	3	5	28	8
Utilisation					
- enseignement	-	-	-	5 %	2.3 %
- recherche	17 %	17 %	45 %	32 %	9.2 %
- administration, logistique, etc.	25 %	23 %	24 %	20 %	42 %
- documentation	14 %	33 %	13 %	20 %	14 %
- hébergement & restauration	28 %	21 %	13 %	13 %	21 %
- vie sociale & culturelle	-	-	-	1%	11,5 %

5 ● Taux d'occupation des services d'hébergement

Il n'est pas tenu compte dans ces chiffres des périodes de fermeture annuelles qui peuvent varier de quelques jours (Athènes) à près d'un mois (EFR).

	EFA	EFR	lfao	EFEO	CVZ
Taux d'hébergement					
Nombre de chambres	18 ⁶	36	14 chambres	SANS OBJET	35 (et 11

⁵ Dont 5 100m² à Athènes (8 bâtiments).

			(26 lits)		ateliers)
Taux d'occupation	61.4 %	54 % en 2011 71.42 % en 2016	66%	SANS OBJET	60 % (100 % pour les ateliers)

⁶ Ce chiffre correspond au nombre de chambres disponibles à Athènes ; à cela il convient d'ajouter 95 lits répartis dans les 7 maisons de fouilles qui génèrent entre 6 500/7 000 nuitées annuelles.

HCERES

Haut conseil de l'évaluation de la recherche
et de l'enseignement supérieur

Établissements

Rapport d'évaluation des Écoles françaises à l'étranger

*Évaluation du réseau
des Écoles françaises à l'étranger*

Campagne d'évaluation 2015-2016 (Vague B)

Sommaire

Concept de réseau et mutualisation	15
I – Objectifs de la mutualisation entre les EFE	15
II – Structure de mutualisation proposée par les EFE : le réseau	16
Gouvernance et pilotage des activités	19
Activités	21
I – Communication	21
1 ● Portail commun des EFE	21
2 ● Communication des EFE sur le réseau	22
2 ● Relations avec les établissements français et échanges inter-EFE	22
II – Programmes de recherche et dispositifs d'accueil	24
III – Publications	26
1 ● Évolution de la réflexion des EFE	27
2 ● Problématique de la diffusion	27
3 ● Problématique de la diffusion	27
IV – Bibliothèques et archives	28
V – Échanges des « bonnes pratiques » et formation interne	29
Conclusion	31
I – Atouts	31
II – Points de vigilance	31
III – Les recommandations	32

Concept de réseau et mutualisation

Le concept de « réseau », qui est pourtant clairement affiché en page d'accueil du portail commun des EFE et communément utilisé par tous, n'est précisé dans aucun texte officiel. Il n'est pas présent dans le décret du 10 février 2011 qui régit les EFE, pas plus d'ailleurs que dans le rapport de la Cour des comptes. Il n'apparaît pas davantage dans la convention du 20 janvier 2015 qui crée le comité des directeurs des EFE, ni - chose plus étonnante - dans la lettre d'attentes, en date du 17 juin 2015, adressée au Hcéres par le MENESR afin de requérir l'évaluation des cinq EFE en 2016. Dans cette dernière, c'est le « processus de mutualisation entre les écoles » que l'on souhaite voir analysé. En conséquence, ce concept de réseau reste fort vague et nous verrons plus loin comment il s'élabore concrètement.

Si la mise en œuvre d'une mutualisation entre les EFE a tardé à naître, alors qu'elle était suggérée depuis au moins 2009 et sollicitée par la tutelle depuis 2011, il faut rappeler que plusieurs actions communes entre différentes EFE avaient vu le jour depuis fort longtemps (par exemple le Projet « Mégapoles » qui, au milieu des années 1990, associe EFR, EFA, Ifao et CVZ) et que les directeurs avaient pris l'habitude de se réunir et d'échanger avant la constitution du comité des directeurs. Les échanges scientifiques, même s'ils pouvaient être accrus, préexistaient et les contacts, y compris à travers le rôle scientifique de l'AIBL et en dépit des particularismes revendiqués, n'étaient pas inexistantes, même s'il faut reconnaître leur caractère largement marginal.

C'est essentiellement au plan d'une mutualisation des fonctions de soutien que les développements concrets ont vu le jour. Ce processus a cependant mis un certain temps à se concrétiser, largement sous la pression de la DGESIP. La raison doit sans doute en être recherchée dans le risque, non négligeable, de réduction des moyens à la disposition des EFE que fait craindre le processus de mutualisation. La tutelle a redit, lors des entretiens du 5 octobre, qu'elle n'entendait nullement réduire le financement des EFE, qui selon elle a été plutôt moins touché par les restrictions budgétaires que d'autres établissements d'enseignement supérieur ou de recherche. Il n'en reste pas moins vrai que la négociation avec la DGESIP touchait clairement au volet financier¹, ce qui n'a pas manqué de renforcer la tension entre les parties. Il apparaît au comité qu'il convient d'aborder le processus de mutualisation, de part et d'autre, en dehors d'une problématique financière, si l'on veut qu'il porte des effets positifs et se mette plus rapidement en œuvre. Un investissement du MENESR dans une structure commune, sans réduction des moyens propres à chaque établissement, serait de nature à accélérer le processus et dès lors à convaincre plus rapidement les EFE des vertus du système.

On constate que la suppression des postes de secrétaires généraux n'a pas entraîné, là où elle s'est produite, de conséquences dommageables pour les établissements. Parallèlement à la négociation engagée sur la mutualisation, la charge de travail a été répartie intelligemment et les résultats sont plutôt positifs de l'avis des directions. Il s'agit cependant d'un effet « collatéral » de la négociation sur la mutualisation et ceci n'est en rien une conséquence du processus lui-même.

La longue négociation ne semble pas avoir laissé trop de séquelles dans le climat qui règne actuellement entre les EFE et leur tutelle, climat dont il importe qu'il soit le plus constructif possible. Si la DGESIP affirme qu'elle n'a rien imposé aux EFE et se trouvait en attente de propositions concrètes, les EFE en revanche nourrissent des craintes d'autant plus vives que la « vision » du ministère ne leur apparaît pas clairement quant à la nature, aux objectifs et aux périmètres précis du processus de mutualisation qu'il souhaite voir appliqué entre les EFE. Le comité pense qu'il revient à la tutelle de définir, lors de la négociation contractuelle, un cadre pour appuyer cette démarche de mutualisation.

I – Objectifs de la mutualisation entre les EFE

Dans les contrats d'objectifs des quatre écoles méditerranéennes pour la période 2008-2011, l'objectif du rapprochement des EFE était l'accroissement de leur visibilité à l'international. Pour ce faire, les contrats prévoyaient² des actions dans trois secteurs : la communication, le partage des bases de données et la présentation cohérente d'une offre de formation doctorale.

¹ La proposition par la Cour des comptes d'un examen de faisabilité d'un secrétariat général unique pour l'ensemble des EFE visait une économie de moyens ou du moins la constitution de marges de manœuvre supplémentaires pour chaque école (*Rapport de la Cour des comptes*, p. 103). (cf. ci-dessus Introduction p. 6).

² Cf. également *Rapport de la Cour des comptes*, p. 100.

S'appuyant sur ces contrats d'objectifs, la Cour des comptes va cependant plus loin dans ses propositions, en ce sens qu'elle s'appuie sur l'article 18 du décret du 10 février 2011 régissant les EFE qui autorise la création de services communs ou d'unités de recherche inter établissements, pour proposer la constitution de nouvelles structures de mutualisation, qu'il s'agisse d'une unité de recherche inter-établissements pour les programmes de recherche communs, ou d'un service dans lequel une série de fonctions de soutien serait mutualisée. On est ainsi passé d'une incitation à la collaboration à la proposition de création de nouvelles structures communes entre les EFE.

La proposition des directeurs s'éloigne au maximum de l'hypothèse d'une création de nouvelles structures qui, si elles devaient exister, ne pourraient constituer, selon les directeurs, qu'une couche administrative supplémentaire, alors qu'il suffirait d'aider aux synergies (cf. Premier chapitre commun aux différents rapports d'auto-évaluation et *infra*). Si l'on tente de préciser les objectifs poursuivis, il semble naturel de repartir du texte de la convention qui institue le comité des directeurs, en considérant que les objectifs recherchés par ce comité correspondent aux objectifs que devrait atteindre une bonne mutualisation. On constate ainsi que le « renforcement de la visibilité et du rayonnement des EFE sur le plan national et international », visé par le ministère dès le début et souligné par tous les directeurs comme essentiel, est mentionné en tête de liste, comme il se doit. Au-delà, les objectifs se diversifient, mais visent surtout au développement de projets communs :

- convergence ou création de projets scientifiques et de formations doctorales entre les EFE ;
- recherche de partenariats communs ;
- veille centrée sur les appels à projets « pouvant faire l'objet d'une réponse commune à plusieurs EFE » ;
- recherche de financements « pour assurer et développer ces activités communes ».

Il s'agit donc d'atteindre une meilleure visibilité, notamment à travers un accroissement des productions communes. Pour le reste, les objectifs du comité des directeurs restent très généraux ; il se voit chargé d'« encourager la mutualisation des moyens entre les EFE » ou de « faire émerger des outils de développement commun pour les services des EFE », ce qui fait correspondre objectif et moyen.

En matière de mutualisation des fonctions de soutien au développement individuel de chaque EFE, le comité des directeurs reste plus vague (et sans doute trop vague), pour des raisons évoquées ci-dessous (p. 17). Il propose comme cibles principales du réseau l'échange de bonnes pratiques (bibliothèques, archives, gestion financière) ou la diffusion des publications (plus que leur édition proprement dite) et le développement des publications numériques.

Il nous paraît néanmoins qu'au-delà de la visibilité, du développement de thématiques de recherche plus amples, d'une réponse mieux adaptée aux appels à projets, d'une recherche de financement plus efficace, la mutualisation peut –voire doit– avoir pour objectif d'accroître la professionnalisation des personnels. Cette professionnalisation est de plus en plus nécessaire dans la conduite et la gestion des institutions de recherche³. Or, il n'est pas possible, en raison du nécessaire éclatement des tâches au sein d'établissements de taille modeste –qui concentrent sur quelques personnes la multiplicité des fonctions dont chacune requiert parfois une expertise spécifique–, de bénéficier de services hautement spécialisés. La mutualisation reste une voie intéressante en réponse à cette exigence moderne, si l'on veut maintenir les EFE au meilleur niveau d'excellence, non seulement dans la recherche mais aussi dans la diffusion de celle-ci et l'optimisation de sa gestion. Plusieurs de nos recommandations tenteront de répondre à cet objectif, qui reste majeur.

II – Structure de mutualisation proposée par les EFE : le réseau

Comme on l'a vu ci-dessus, le mode opératoire préconisé par les directeurs pour répondre à la demande de renforcement de la mutualisation entre les EFE s'éloigne au maximum d'une structure précise, qu'il s'agisse d'un service commun ou d'une unité de recherche inter-établissements, comme l'y autorise l'article 18 du décret du 10 février 2011. On constate de la part des directeurs, certes avec quelques différences entre les uns et les autres, une réticence générale et assumée à se dessaisir d'une part de leur autonomie de gestion. C'est d'ailleurs en cela que la proposition de création d'un secrétariat général commun présentait, aux yeux des directeurs, un risque majeur pour chacune de leurs institutions.

C'est dès lors assez logiquement qu'ils en sont venus à proposer une structure en réseau qui, en soi, n'était pas à proprement parler la suggestion de départ. Cette structure permet de conserver à chaque établissement son identité et sa pleine autonomie, d'ailleurs rappelée dans l'article 3 de la convention instituant le seul organe officiel de coordination des EFE : le comité des directeurs.

³ Y compris leur direction dont un président de CA a souligné la nécessité de professionnaliser davantage encore la pratique du management.

Le concept de réseau permet de faire varier la géométrie des collaborations, entre toutes les EFE ou seulement entre certaines d'entre elles, comme le recommandait également le rapport de la Cour des comptes⁴. Cette souplesse est en effet requise, ne fût-ce que pour rendre compte de la spécificité de l'EFEO (cf. *supra* p. 6).

La présidence du comité des directeurs est assurée à tour de rôle par l'un d'entre eux selon la chronologie de fondation des différentes écoles (EFA, EFR, Ifao, EFEO, CVZ). Au-delà des réunions de directeurs, des réunions tournantes entre services d'un même secteur d'activités (publications, archives, bibliothèques, services comptables...) ont été mises en place de manière relativement informelle.

On note par ailleurs une tentative de premier noyau de mutualisation dans le secteur des publications, puisque, après une étude sur « la diffusion des publications des EFE », confiée collectivement à un chargé de mission, l'EFR et la CVZ partagent désormais un responsable/coordonateur de leurs éditions, hébergé à l'EFEO. C'est à vrai dire la seule véritable concrétisation d'une mutualisation de moyens propres aux EFE.

Il convient enfin de souligner l'importance pour chaque EFE de maintenir très actifs les liens qu'elle a noués avec son environnement propre, liens qui construisent l'internationalisation de sa recherche et, dans une large mesure, le succès de sa politique scientifique. Le réseau des EFE n'est donc en rien contraire à la volonté de maintenir chaque EFE active au sein de ses propres réseaux locaux. Il ne convient pas, en d'autres termes et selon l'expression d'un président de CA d'une EFE, de constituer un « club franco-français ». Au contraire, dans le contexte de l'évolution des « Humanités globales »⁵ et de l'espace européen de la recherche, une réflexion commune aux EFE s'impose pour contribuer à de nouvelles collaborations.

Au demeurant et en dépit d'une volonté clairement affichée par les directeurs de parler d'une seule voix, les différents entretiens sur sites et à Paris laissent à penser que tous les directeurs n'ont pas la même vision du réseau.

En conclusion, on notera que tout processus de mutualisation, s'il peut déboucher sur des profits au bénéfice de chacun des partenaires et sur un accroissement de visibilité, présente un coût. La réticence des directeurs à mutualiser des ressources provient certes de leurs difficultés internes à répondre aux besoins propres à chaque EFE, mais aussi de la crainte de subir une réduction de leur personnel qui serait plus importante que la fonction assumée désormais en commun. Ce « coût de la mutualisation » doit être pris en compte, et si possible en charge, par la tutelle, surtout dans une phase de lancement, afin d'en garantir le succès, au-delà de la constitution d'un « réseau ». On inclura dans cet investissement de lancement la mise à disposition de locaux si des projets de mutualisation plus élaborés devaient voir le jour.

⁴ *Rapport de la Cour des Comptes*, p. 101: «rien n'interdit de varier les périmètres suivant les sujets».

⁵ Le terme « global », tiré du langage économique et communément utilisé, est sans doute malheureux et mieux vaudrait plutôt utiliser le terme « mondial ». Il s'agit d'une vision « mondiale » des humanités, qui encourage à aborder, de manière pluridisciplinaire, des faits culturels, historiques, selon un angle très large, dépassant le prisme européen ou occidental. Cette tendance a même sa propre revue, intitulée *Global Humanities*. De manière générale, il s'agit d'un courant qui encourage le comparatisme et vise à dépasser les tendances souvent ancrées dans une histoire nationale propre de certaines approches des sciences humaines.

Gouvernance et pilotage des activités

Les EFE ont évolué, chacune à son rythme, de façon relativement indépendante jusqu'à la publication du décret de 2011 qui unifie un certain nombre de procédures, notamment pour les conseils ou l'élection des directeurs, mais laisse en place plusieurs de leurs particularités antérieures (notamment leurs procédures d'accueil et de recrutement des membres) que la constitution d'un « réseau » n'a pas remises en cause.

La gouvernance du réseau n'est pas beaucoup plus formalisée que ne l'est le « réseau » lui-même. Sa présentation sur le portail commun est à cet égard révélatrice de l'esprit général de la construction, puisque la description des missions tout comme de la gouvernance du réseau équivaut en fait à la somme des parties, non sans insister sur l'avancée, au plan de la cohérence, que constitue le décret commun évoqué ci-dessus (2011-164 du 10 février 2011).

Si l'on se concentre sur la gouvernance liée spécifiquement aux actions communes des EFE, on peut considérer qu'elle s'opère à trois niveaux :

- Le comité des directeurs : seul organe officiellement constitué, il est l'instance de réflexion et de proposition du réseau ».
- Les groupes de travail sectoriels : ces GT restent informels, n'ont pas de feuille de route précise, ni de calendrier prévisionnel. Ils adressent des rapports d'initiative au comité des directeurs, qui peut également leur confier des missions spécifiques.
- Les services des EFE : la convention du 20 janvier 2015 précise que « le comité peut s'appuyer sur les services de chaque EFE en tant que besoin ». C'est de fait le mode opératoire le plus fréquent : le comité des directeurs confie à un service de l'une ou l'autre EFE la responsabilité de mise en œuvre d'une décision.

Le degré d'investissement dans la « politique de réseau » varie d'une EFE à l'autre, en fonction de ses moyens propres. La CVZ a fait du développement de programmes scientifiques communs l'une de ses priorités. L'EFR, dont la directrice assume en 2016 la présidence du comité des directeurs, s'est investie de manière claire, non seulement par le biais de sa communication propre (présence forte de l'adhésion au « réseau des EFE » dans ses mails d'annonce d'activités), mais également par la mise à disposition d'une salle de vidéoconférence qui facilite les échanges entre EFE et en réduit les coûts. L'EFA, dont le directeur avait assumé la présidence du comité des directeurs en 2015, s'est engagée dans la réalisation du portail commun. Il semble que la direction du comité constitue dès lors une sorte d'incitation à engager son école dans l'action commune, mais que par ailleurs on puisse rencontrer quelques limites à l'aide des services internes. Ainsi, la réalisation du logo du réseau a été confiée à un prestataire extérieur, approche qui s'avère indispensable si l'on veut faire avancer raisonnablement les projets. Il faut donc sans doute éviter de trop compter sur les services internes, déjà fort occupés à répondre aux besoins propres à chaque EFE et, au demeurant, forts inquiets des évolutions dont ils mesurent mal les conséquences.

Enfin, on notera que la tutelle, qui ne souhaite pas désigner elle-même les secteurs de mutualisation prioritaires, perçoit la création du comité des directeurs comme une manière « d'accélérer le processus de mutualisation dans le cadre d'une contractualisation » (entretien du 5 octobre 2016 avec le comité d'évaluation), ce qui n'est peut-être pas l'objectif premier dudit comité. Ce dernier, au plan de sa gouvernance, ne semble pas non plus fortement préoccupé par la mise au point d'une politique qualité (par exemple en matière de genre), qui soit réfléchi collectivement. Il faut en revanche attirer l'attention sur la participation croisée de différents responsables de services dans les commissions de recrutement de collègues d'autres EFE (ex. conservateurs de bibliothèques, agents comptables, archivistes). Ce mode de gouvernance devrait être systématiquement envisagé lors des recrutements au sein des EFE.

Sans alourdir démesurément les structures de décision, il conviendrait de donner au réseau une existence légale et une structure propre, sous la forme d'un « service commun » tel que permis par le décret du 10 février 2011. Il semble indispensable de procéder à l'établissement d'une feuille de route claire qui précise l'ensemble des projets à entreprendre, leur responsable, le calendrier (notamment sur la durée du prochain quinquennal), les ressources mises à disposition, etc. Il pourrait être intéressant de soutenir le comité des directeurs par un staff réduit qui assumerait, sur certains projets, le rôle de « porteur de projet ».

La gouvernance du réseau reste très concentrée dans les mains des directeurs. C'est probablement un atout, mais il ne faut pas ignorer les avantages d'un élargissement des instances de responsabilité, notamment dans la construction d'une adhésion plus forte au réseau. Il n'y a aujourd'hui que très peu d'échanges entre les CA ou les CS

des EFE, alors qu'au sein d'une même école le président du CA et celui du CS entretiennent des contacts réguliers. L'histoire récente des EFE montre l'intérêt de ces liens potentiels ainsi que les limites à leur utilisation : on citera à titre d'exemple le rôle joué par les présidents de CA : dans un premier temps, en 2011, ils avaient été associés à la négociation avec la DGESIP à propos de la contractualisation des EFE. Mais, une fois les tensions apaisées, ils n'ont plus été sollicités...

Il semblerait donc utile d'élargir, à tout le moins une fois par an, les réunions du comité des directeurs aux présidents des CA et des CS des EFE, afin de créer concrètement une plus large base au réseau et un sentiment d'adhésion plus largement partagé des EFE et de leurs conseils au réseau. Une instance élargie (à définir, mais qui, au-delà des présidents de CA et de CS des EFE et du président du Conseil artistique de la CVZ, pourrait inclure d'autres personnalités scientifiques au rayonnement international) pourrait au demeurant être constituée sous la forme d'un « Conseil du réseau ». On sait en effet le rôle important que jouent les CA et CS de certaines EFE dont le dynamisme n'est pas contestable. Une instance de ce type, au niveau du réseau, pourrait dès lors produire le même effet. Le comité des directeurs resterait un comité de pilotage souverain, mais accompagné par un « Conseil de réseau » qui aurait un pouvoir consultatif.

Une véritable mutualisation des ressources pourrait se réaliser, de manière volontaire et avec l'aide de la tutelle, dans le domaine des publications ou des archives (cf. ci-dessous p. 26). On y ajoutera la piste de compétences techniques partagées, comprenant des techniciens, architectes, dessinateurs, photographes. Ce « pool technique » pourrait être en contact étroit avec l'Institut national de recherche en archéologie préventive (Inrap). La recherche de fonds privés, notamment à travers le mécénat, pourrait également faire l'objet d'une mutualisation de ressources, même si l'on sait la difficulté d'une telle entreprise. Il ne convient cependant pas de démultiplier les actions de ce type d'une EFE à l'autre.

Activités

Outre la mise en place d'un comité des directeurs que nous avons analysée ci-dessus et qui constitue un résultat majeur de la politique commune des EFE, ces dernières ont rappelé, dans la partie commune de leur rapport d'auto-évaluation —rédigée en concertation entre les cinq directeurs—, les principales thématiques de travail que les EFE ont tenté de faire évoluer, si possible en réseau, durant le contrat quinquennal écoulé, à savoir : la communication (portail commun, équipement pour vidéoconférence), les publications, la réflexion sur la structure de gouvernance et le pilotage des actions, les partenariats scientifiques, le montage des projets, les relations avec le milieu universitaire français, l'harmonisation des programmes d'accompagnement des chercheurs.

Parmi ces thématiques générales de travail dégagées par les EFE, les principaux résultats de leur action commune peuvent s'exposer en quelques catégories majeures.

I – Communication

L'un des enjeux de la constitution du réseau des EFE demeure le développement d'un sentiment d'appartenance à un ensemble commun, une *corporate identity*, qui nous apparaît encore très timide. Une politique de communication commune participe par ailleurs à l'objectif de visibilité internationale que tous reconnaissent pour essentiel.

1 ● Portail commun des EFE

Les EFE ne se sont dotées d'un portail commun, sous la forme d'un site *web* du Réseau du EFE (www.resefe.fr), qu'en septembre 2016. Ce portail n'est pas (encore ?) disponible en version anglaise, une traduction qui contribuerait beaucoup à l'objectif de visibilité internationale.

Ce portail commun est à la fois simple, clair et élégant. Sa réalisation a contraint les EFE à se réunir et à travailler ensemble pour se présenter sous une unique bannière qui traduit très fidèlement l'esprit et la structure du réseau voulu par les EFE. Ainsi, l'accent est placé sur chaque école par l'intermédiaire de vignettes qui chapeautent la présentation des actualités (liées à l'une ou plusieurs EFE), des publications ou des annonces diverses concernant les candidatures à des postes ou des projets. La présentation du réseau lui-même met davantage l'accent sur les missions et la gouvernance des entités qui la composent, en l'absence de structure commune. Le bandeau supérieur permet de naviguer aisément et d'atteindre un moteur de recherches en soutien à la consultation des onglets « actualités », « agenda », « appels », « projets communs », « publications », ou « sites ». Ce dernier onglet gagnerait en clarté en précisant « sites archéologiques » et il est conseillé d'en revoir l'organisation des pages qui cumulent les redites. L'onglet « publications », comme l'organisation de la page d'accueil en ce domaine, est très efficace puisqu'il permet d'obtenir les informations sur l'ouvrage, mais renvoie également aux autres publications de l'EFE responsable. Enfin, le bandeau inférieur du portail permet une navigation transversale à travers les principales disciplines des SHS mobilisées au sein des EFE (anthropologie, archéologie, arts, économie, épigraphie, géographie, histoire, histoire de l'art, histoire du droit, littérature, musicologie, numismatique), navigation qui renvoie aux items pertinents. C'est là une présentation qui rend compte, de manière concrète et efficace, de l'élargissement souhaité des champs de recherche des différentes EFE. Il conviendrait peut-être de mentionner les programmes, publications ou activités qui convoquent les sciences dites exactes dans la mesure où cette ouverture disciplinaire est revendiquée par plusieurs EFE.

En revanche, le logo choisi pour représenter le « réseau des EFE » n'a pas particulièrement séduit le comité d'évaluation par son originalité graphique. On y repère, certes, un pentagone qui reste ouvert (en phase avec une volonté d'ouverture sur l'extérieur affichée par chaque EFE) et une triangulation interne qui évoque, suppose-t-on, la géométrie variable des collaborations. Mais le résultat graphique reste assez pauvre et, surtout, ce logo, en dépit des efforts du prestataire extérieur, ne se combine pas très harmonieusement avec le logo de chaque EFE. Dans la mesure où il n'est pas exceptionnel qu'une EFE modifie son logo pour le moderniser, il eût peut-être été intéressant de réfléchir à la possibilité de rattacher le logo commun à une nouvelle version « locale » propre à chaque école qui puisse mieux mettre en évidence l'appartenance de chaque EFE au réseau.

2 ● Communication des EFE sur le réseau

Si l'on se penche sur la communication mise en place par chaque école par rapport au réseau, la situation est très variable d'une EFE à l'autre et ne relève visiblement pas de consignes communes. À titre d'exemple, si les sites *web* de l'EFA, de l'Ifao et de l'EFEO mentionnent le nouveau logo du réseau (tantôt en miroir du propre logo de l'école, tantôt à part) sur la page d'accueil, ce n'est pas le cas pour les autres EFE. De même, toutes les EFE ne consacrent pas un onglet de présentation spécifique au réseau, comme le fait l'EFA. L'EFR et la CVZ mentionnent le réseau des EFE dans leurs *News* à propos du nouveau site *web*, mais sans formaliser, sur leur propre page *web*, cette appartenance.

Prenons le cas concret de la communication de deux EFE sur un même colloque organisé conjointement (*Côtoyer les dieux : l'organisation des espaces dans les sanctuaires grecs et romains*, organisé à Athènes du 17 au 21 octobre 2016 par l'EFA et l'EFR). On constatera que l'EFA ne mentionne pas son appartenance au réseau dans sa communication ciblée sur cet événement pourtant lié au réseau, tandis que l'EFR la souligne dans sa signature électronique, selon une procédure qui semble systématique dans le cas des annonces ciblées, mentionnant à la fois – et de manière très explicite – son appartenance au réseau des EFE et son adhésion au réseau romain de l'*Unione*, ce qui, au passage, reflète fidèlement la position de l'EFR (et de manière générale des EFE) sur l'équilibre à atteindre entre réseau français et réseau local (cf. *supra* p. 17).

Il paraît utile, au-delà de la mise en ligne du portail commun, de définir un plan de communication du réseau qui puisse être traduit, de manière harmonisée, au sein de chaque EFE. En dépit des avancées indiscutables en matière de communication commune, les entretiens ont cependant fait apparaître le déficit d'échanges concrets entre les responsables de la communication des différentes EFE. Il conviendrait de formaliser davantage une cellule communication au sein du réseau, qui contribuerait à une communication harmonisée.

Il apparaît clairement que les histoires contrastées des EFE sont un frein à leur collaboration concrète. Si les spécificités locales restent un élément dynamique et essentiel du développement –et de l'intérêt– des EFE, il convient cependant de renforcer le sentiment d'appartenance à une structure (en l'occurrence le réseau) plus large.

Nous recommandons en ce sens de mettre en œuvre un plan de communication commun aux EFE. Certaines EFE n'ont d'ailleurs pas encore établi de plan de communication et c'est donc un moment idéal pour « construire ensemble ». Une *Newsletter* du réseau pourrait être mise sur pied, qui toucherait l'ensemble des anciens de chaque école plutôt que de segmenter ici aussi la communication. Il y a en effet un intérêt des anciens, une fois recrutés dans une université ou une structure à large spectre d'intérêts, pour une information globale sur les activités de toutes les EFE. Il conviendrait alors de mettre en connexion tous les répertoires d'anciens. On pourrait aussi envisager élargir l'expérience de l'EFR, qui a réalisé une série de portraits vidéo de ses membres, placés sur *YouTube*. En reprenant une pratique commune, par exemple au *Deutsche Archäologische Institut* (DAI), nous recommandons d'adopter un unique *layout* pour toutes les cartes de visite des personnels des EFE ainsi qu'un papier à en-tête reprenant le logo du réseau, en sus du logo particulier de chaque école.

3 ● Relations avec les établissements français et échanges inter-EFE

Depuis 2013, les EFE, à travers le président du réseau, sont représentées à la Conférence des présidents d'universités (CPU). Ceci correspond à la volonté d'inscrire davantage les EFE dans le paysage académique français et trouve dans le réseau un instrument commode.

On a déjà souligné le souci d'éviter la constitution d'un « club franco-français », parce que les relations avec les pays d'accueil sont une condition de la réussite des EFE. Mais le réseau en lui-même doit aussi permettre une ouverture vers l'extérieur. Celle-ci peut se concrétiser notamment par l'intégration de collègues étrangers dans le conseil évoqué ci-dessus. Mais le réseau peut lui-même organiser des réunions de contacts plus réguliers avec d'autres établissements français ou entre établissements français et milieux étrangers, liés notamment aux différentes EFE, selon des formules variées, notamment thématiques.

Même si le périmètre de l'évaluation confiée au comité d'évaluation n'englobe pas les 27 Umifre, nous recommandons cependant de renforcer les liens, y compris de manière structurelle (et en dépit de la différence de tutelles), entre les EFE et certaines Umifre. L'exemple de certains programmes (ex. *Les jeunes méditerranéennes, d'hier et d'aujourd'hui*) ou de collaborations dans le domaine de l'édition (ex. entre l'EFEO et l'Umifre de Pondichéry) est encourageant. L'Ifpo pourrait assurément constituer un lien entre l'EFEO et les EFE de la Méditerranée, tout comme les Umifre du Maghreb entre l'EFR et la CVZ. L'organisation d'ateliers doctoraux ou d'écoles thématiques communes (ex. EFR-CVZ, IRMC de Tunis et CJB Rabat sur la justice et la démocratie) pourrait accroître les échanges et le « Réseau des EFE » devrait participer à au moins une session de la réunion annuelle des Umifre organisée par le MAEDI. Nous recommandons au comité des directeurs de consacrer l'une de leurs réunions, à

tout le moins en partie, à une rencontre avec les responsables du MAEDI afin d'amplifier la collaboration avec les Umifre. Au-delà, la question reste posée de la nécessité de rapprochements plus profonds entre Umifre et EFE, en réfléchissant à partir des aires géographiques, plutôt qu'à partir des tutelles.

La mobilité entre EFE –et Umifre– pourrait constituer un facteur d'union du réseau et de visibilité renforcée des EFE, selon une pratique générale que l'on retrouve depuis longtemps dans les DAI.

Au-delà de « voyages » inter-EFE qui sont déjà organisés⁶ et pourraient être plus systématisés, le réseau pourrait favoriser des séjours de chercheurs dans plusieurs établissements, EFE ou Umifre, qui renforceraient par là leurs liens scientifiques. Ceci peut s'organiser dans le cadre de programmes de recherche conjoints ou à travers un nouveau dispositif d'accueil de chercheurs (éventuellement de chercheurs-résidents). Cette mobilité viendrait en renforcement de problématiques scientifiques plus globales, comme des dossiers d'histoire mondiale ou d'histoire connectée (agriculture, innovation, mobilité, mondes urbains), tels qu'ils sont développés dans d'autres milieux scientifiques étrangers et qui conviendraient bien au champ géographique vaste des EFE.

Cette pratique aurait notamment pour avantage de mettre ainsi en contact des Umifre avec une EFE qui ne relève pas directement de son périmètre géographique (par exemple, les contacts entre le Centre Jean Bérard de Naples et l'EFA, s'ils existent déjà, pourraient se voir amplifiés).

Par ailleurs, nous suggérons de renforcer les liens entre le réseau des EFE et l'Inrap, notamment pour le développement de l'archéologie préventive à l'étranger et pour certaines formations comme le fait déjà l'Ifao. Dans ce domaine, la plus-value de l'Inrap est indéniable et ce pourrait être l'occasion pour les EFE de renforcer encore leur ancrage « local », en offrant par ailleurs une approche plus systémique de cette question. L'Inrap interviendra dans la fouille initiée à l'occasion de la construction du métro d'Alger comme il le fait depuis dix ans pour l'aéroport d'Angkor. Il convient de veiller à ce que des conventions lient alors l'Inrap aux EFE (comme c'était le cas pour Angkor). Il existe des journées-recherche pour les chercheurs de l'Inrap qui souhaitent se rendre à l'étranger. L'aide technique apportée par l'Inrap pourrait être coordonnée à travers une cellule de mutualisation de certaines ressources liées aux opérations archéologiques des EFE (cf. *supra*, p. 21). Le réseau pourrait ainsi jouer un rôle important dans la mise en contact des archéologies métropolitaine et extra-métropolitaine. Cette séparation, difficilement défendable scientifiquement mais liée aux contraintes physiques, devrait trouver, dans le réseau, une voie de solution par le développement d'échanges réguliers. Le recours aux sciences exactes et naturelles dans les analyses archéologiques pourrait également être facilité par une cellule archéologique hébergée par le réseau et qui organiserait un support scientifique. L'archéométrie (archéozoologie, archéobotanique, ...), l'analyse des contenants, l'archéologie funéraire pourraient offrir des ponts entre les problématiques nationales et extra-métropolitaines.

Les liens avec le Louvre ou le musée Guimet selon les disciplines méritent d'être soutenus et étendus à d'autres musées, non seulement sur l'histoire muséale et celle des collections mais aussi dans le sens d'une meilleure conservation du patrimoine, ce qui peut par ailleurs placer les EFE au centre d'une collaboration plus large entre les instances scientifiques locales et la France. Ce partenariat renforcé serait aussi une manière de concevoir l'exposition, comme un vecteur plus fréquent de diffusion des résultats d'une recherche (cf. l'exposition qui sera organisée au Louvre-Lens en suite du programme sur *les paysages sonores*). Ces expositions peuvent non seulement constituer des points d'évolution de la science, mais sont aussi de bonnes caisses de résonance de la recherche menée au sein du réseau des EFE.

L'un des objectifs attribués au réseau a été de renforcer la présentation de l'offre de formation aux partenaires universitaires français. L'articulation entre les universités et les EFE au plan de la formation est en effet encore trop faible en règle générale. À titre d'exemple, il n'y a que peu de valorisation institutionnalisée (en termes d'*European credits transfer system* - ECTS) pour les étudiants qui font des séjours longs dans les EFE. L'intégration du réseau des EFE à la CPU est une belle opportunité de voir la situation évoluer, en évitant le risque d'« enfermement » qui complique les conditions de sortie des membres. Le réseau pourrait suivre l'exemple du DAI et réunir, sur de grandes thématiques, à la fois les chercheurs des EFE, les « anciens membres », mais aussi tous les chercheurs intéressés par la problématique et travaillant au sein des établissements universitaires ou de recherche français, afin de dégager davantage de synergies et de construire des projets scientifiques sur une base plus large. Des ateliers doctoraux pourraient être organisés en collaboration entre le réseau et les universités. Le comité d'évaluation a en effet pris note du reproche adressé par certains responsables d'ED aux EFE de ne pas travailler à l'intégration des doctorants qui effectuent leurs recherches à l'étranger et qui ne fréquentent dès lors plus les ED de leurs universités de rattachement. Le réseau pourrait veiller à une meilleure intégration des EFE au milieu universitaire français dans ce domaine, ce qui ne pourrait que favoriser l'employabilité des membres doctorants à leur sortie. Cette recommandation n'exclut pas l'organisation d'ateliers doctoraux au sein même de chaque EFE, ou entre l'une ou

⁶ Pour certaines écoles du moins (EFA et EFR), cette pratique remonte même aux origines de ces institutions.

l'autre EFE, afin de favoriser la participation des partenaires locaux qui se déclarent très intéressés par des ED mixtes sur les différents sites des EFE.

Dans le même esprit, le réseau pourrait organiser des réunions de contact entre les acteurs nationaux de la recherche sur un thème donné et les partenaires locaux de différentes EFE. Le réseau offrirait de la sorte une réelle plus-value au plan « national » et répondrait également ainsi à sa vocation de soutien aux stratégies locales des EFE. Le comité d'évaluation a pu constater, lors des entretiens sur sites, l'intérêt de certains partenaires locaux pour un réseau des EFE qui leur ouvrirait la porte non plus uniquement de l'école qui leur est proche, mais, à travers elle, celle des autres EFE. Leur intérêt s'élargit également à une mise en contact direct avec les établissements universitaires français (cf. *supra*, p.23). Le DAI organise de telles plate-formes d'échanges non seulement entre tous ses établissements, mais aussi entre les interlocuteurs locaux de chaque DAI et les institutions nationales, de manière à élargir l'espace de dialogue.

En ce qui concerne le rôle scientifique des académies, le comité suggère d'accueillir un représentant de l'Académie des sciences morales et politiques dans les CA et CS de l'EFA et de l'Ifao, puisque ces deux EFE voient leur politique scientifique s'élargir aux domaines contemporains et à une plus grande diversité disciplinaire. Un représentant de Sciences Po (IEP Paris) pourrait d'ailleurs être également intégré dans le conseil du réseau. Dans ce contexte, il conviendrait sans doute également de redéfinir la nature et les objectifs de l'exercice que constitue, pour l'EFA et l'EFR, le « Mémoire » de membres adressé à l'AIBL, et cela en relation avec l'évolution de la thèse et des conditions de recrutement des EFE (projet de recherche en préparation d'un projet d'HDR et d'une collaboration internationale ?) afin d'améliorer encore les conditions d'employabilité des chercheurs à leur sortie des EFE. Au-delà, si l'on raisonne en termes de réseau, on peut s'interroger sur la pertinence des disparités entre écoles quant au rôle des académies.

II – Programmes de recherche et dispositifs d'accueil

À l'exception de l'EFEO, qui dispose d'un corps de 42 postes d'enseignants-chercheurs titulaires, les EFE accueillent toutes des chercheurs pour des durées limitées. Leur devenir à la sortie de l'École devient problématique, notamment avec la réduction des postes académiques en SHS, et cela malgré la qualité générale de leur CV. Ces incertitudes contribuent fortement au questionnement sur le maintien de leur statut sous sa forme actuelle. Elles contraignent en tout cas à une réflexion commune qui ne peut faire l'économie d'une remise à plat du recrutement en vue d'une meilleure valorisation de ces séjours dans les EFE. Faut-il conserver le statut de « membre » tel qu'il est proposé aujourd'hui ? Quelle est la durée adéquate d'un mandat ? Faut-il privilégier des séjours post-doctoraux ? Convient-il de limiter le nombre d'années qui sépare la soutenance de thèse du séjour dans une EFE ? Etc. Ces questions méritent une réflexion objective qui tienne compte de l'évolution des carrières scientifiques et des exigences du marché de l'emploi dans le domaine de la recherche scientifique. Aucune approche commune de cette question ne semble cependant avoir vu le jour au sein du réseau. C'est là une conséquence de l'histoire propre à chacune des écoles, mais il n'est pas absolument évident que cette diversité de pratiques ait une raison majeure de perdurer. Non pas qu'il faille instaurer un seul type de recrutement, au détriment d'une bonne adéquation entre la politique scientifique d'une école et son mode de recrutement. Mais à tout le moins, en offrant les mêmes formules de recrutement, en proportion variable éventuellement, les EFE donneraient plus de visibilité à leur rôle.

Par ailleurs, les écoles méditerranéennes ont, dès 2012, créé un nouveau dispositif d'accueil pour chercheurs-résidents qui offre la possibilité d'un séjour dans les EFE pour des chercheurs disposant déjà d'un poste (fixe ou sous contrat). Ce dispositif connaît un succès croissant, preuve de sa pertinence.

Depuis 2014, des supports à la mobilité internationale, cofinancés avec le CNRS, ont été ouverts par plusieurs EFE. La mobilité entre EFE (et Umifre) reste cependant encore largement sous-exploitée et gagnerait à être soutenue par un dispositif pérenne, élaboré en réseau.

La réalisation de programmes scientifiques communs entre plusieurs EFE a été encouragée durant ce quinquennal, selon une tendance lourde que l'on rencontre depuis de nombreuses années au DAI par exemple. Les EFE s'étaient engagées à développer un quart de leurs recherches en commun entre au moins deux écoles, mais la fixation d'un quota n'a d'autre intérêt que d'affirmer une volonté politique forte. On ne se préoccupera dès lors pas trop du fait que l'objectif quantitatif n'est pas à proprement parler atteint. C'est davantage l'aspect qualitatif qui reste encourageant. Car on soulignera la qualité et souvent l'originalité des programmes de recherche menés en commun par les EFE, parmi lesquels on épinglera le projet sur *les paysages sonores* (2012-2016) ou celui sur *les jeunesses en Méditerranée, d'hier à aujourd'hui*, ou encore celui sur *les lieux de culte/sanctuaires*. On est même en droit de se demander si, contrairement à l'idée quelquefois émise selon laquelle les axes communs répondraient parfois davantage à un habillage qu'à une politique scientifique réfléchie, au contenu cohérent et effectif (un risque qu'il ne faut du reste pas négliger), les programmes menés en commun ne sont pas toujours parmi les plus novateurs ; ils

témoignent en tout cas d'une recherche fertile et de haute qualité, en plus de la mobilité des chercheurs entre EFE qu'ils impliquent.

Plusieurs thèmes pourraient faire l'objet de recherches « en réseau ». On citera à titre d'exemples (et parce que de telles suggestions ont été recueillies dans les institutions elles-mêmes) : la crise des dettes souveraines ou le patrimoine en danger. À propos du patrimoine, outre des actions de formation, le réseau pourrait développer des bases de données qui aideraient à la conservation du patrimoine. Ceci est particulièrement urgent dans certaines régions (ex. Proche-Orient, Maghreb). D'autres partenaires, tant français qu'étrangers, pourraient y être associés (y compris les Umifre) et le financement pourrait ainsi être demandé à l'Union européenne (UE). Par ailleurs, les liens entre l'Asie et la Méditerranée ne doivent pas être sous-estimés et les thèmes d'une recherche collective peuvent certainement associer l'ensemble des EFE, sans pour autant courir le risque d'une collaboration de façade.

Mais il n'est pas souhaitable de juxtaposer des programmes déjà existants sous une dénomination commune. Pour des recherches futures conduites en commun, c'est une réflexion en amont qu'il faut privilégier ainsi que des appels conjoints entre EFE.

On notera aussi, en termes d'actions scientifiques conjointes, la participation au montage d'un projet de recherche et de formation en archéométrie en collaboration avec les *British Schools* dans le cadre d'un ITN (*Innovative Training Network*) Marie Curie qui n'a malheureusement pas été retenu, mais qui constitue néanmoins une piste à poursuivre.

Enfin, on ne pourra qu'encourager les séminaires inter-EFE, ainsi que des formations de tout type qu'elle s'adresse à des doctorants, des personnels des EFE ou des personnels d'institutions partenaires locales.

L'un des critères les plus utilisés pour établir la qualité d'une recherche est aujourd'hui la sélection aux concours de l'ERC et la participation à des programmes nationaux (ex. ANR), européens ou internationaux. C'est pourtant là encore une faiblesse des EFE (à l'exception de l'EFEO), par rapport à leur ambition. La préparation des candidatures aux programmes européens requiert cependant un gros investissement, qui est parfois même surdimensionné par rapport à la taille de chaque institution. Ainsi, l'EFR, la seule à avoir mis en place un dispositif en ce sens, consacre 0,5 ETP à ce support aux projets européens, mais d'une part l'aide concrète est fournie par l'adhésion, depuis 2015, à une structure distincte, l'*Agenzia per la promozione della ricerca europea* (APRE), et d'autre part, certains interlocuteurs rencontrés à l'EFR insistent sur le retour limité, en termes de positionnement, des projets collectifs (ex. Horizon 2020) par rapport aux projets individuels, davantage encouragés (ex. Marie-Curie ou ERC); certains acteurs pensent en effet qu'ils consacrent beaucoup d'énergie dans certains projets collectifs pour ne pas avoir *in fine* de position dominante au sein du projet. Au plan général, et en dehors du montage de projet, on ne peut que souligner le manque de ressources pour effectuer une veille correcte, ce qui provoque un défaut d'information précise sur toutes les opportunités des programmes européens. Il faut néanmoins attirer l'attention sur la difficulté que rencontrent les EFE (à l'exception de l'EFEO) qui n'ont pas (ou très peu) de personnel scientifique à durée indéterminée au sein de leur institution et se retrouvent donc en concurrence avec les établissements au sein desquels travaillent des candidats potentiels à une bourse ERC, par exemple. En d'autres termes, nous incitons les EFE et la tutelle à réfléchir à la meilleure stratégie en cette matière : soit une manière plus souple de gérer le rattachement d'un porteur de projet à une EFE est proposée, de sorte que les EFE ne soient pas *de facto* réduites à un rôle de support logistique, soit la tutelle prend acte des conséquences de ces limitations et mesure à sa juste valeur la contribution d'une EFE dans l'obtention d'un programme qui est hébergé dans une autre institution.

Quelle que soit l'approche adoptée, nous recommandons cependant de mutualiser au plus vite quelques ressources afin de mettre sur pied une cellule internationale au sein du réseau à partir de l'expérience de l'EFR. Ici, une aide spécifique de la tutelle pourrait constituer un encouragement ponctuel très appréciable, en attendant que le prélèvement sur les financements obtenus (*overheads*), dans l'hypothèse d'un rattachement à une EFE, rende cette cellule autonome financièrement. Cette cellule internationale, installée à Paris, pourrait notamment :

- aider au montage de projets, notamment européens, tant en recherche individuelle que collective, en collaboration avec le CNRS qui a mis en œuvre une série de dispositifs (dont des bourses pour revoir les traductions) et fait passer des « oraux blancs » ouverts à tous, où les futurs candidats sont placés face à des anciens membres des panels ;
- assurer une veille des programmes européens, en contact étroit avec les représentants des institutions de recherche auprès de l'UE (notamment le représentant du CNRS à Bruxelles) ;
- favoriser l'insertion des EFE dans les réseaux internationaux (par exemple la CVZ est déjà ouverte au réseau européen Eurias).

On soulignera le fait qu'une telle cellule mutualisée n'implique pas nécessairement qu'elle vienne en appui à des projets inter-EFE ; elle pourrait très bien venir en appui de projets qui n'en concernent qu'une seule. La

mutualisation renforce dans ce cas la professionnalisation des services et, partant, l'efficacité de chaque EFE. Quant à la question de l'hébergement des projets, on pourrait aussi imaginer qu'il fasse l'objet d'une infrastructure parisienne supplémentaire et trouve dans chaque EFE (ou dans plusieurs) l'accueil local nécessaire, de manière parfois temporaire. Il faut surtout éviter de tomber dans la spirale de la concurrence entre institutions. L'important est d'accroître le volume général des collaborations internationales, à l'échelle du réseau.

Au-delà, il est recommandé aux EFE (en dehors de l'EFEO qui témoigne d'un recrutement international très ouvert) d'accroître leur recrutement international, qui ne semble fonctionner pleinement que pour les artistes de la CVZ. Il faut toutefois éviter que l'on recrute (hors candidats français) essentiellement des Grecs à l'EFA ou des Italiens à l'EFR. Aussi, un système de recrutement « croisé », avec concours unique, s'impose sans doute au niveau du réseau, pour chercheurs en mobilité internationale, ce qui au passage permettrait aux EFE, toutes ensemble, de briguer un financement européen CO-FUND qui financerait 50 % des salaires de ces chercheurs en cas d'obtention.

III – Publications

L'édition scientifique, notamment dans le secteur des SHS, connaît depuis plusieurs années des difficultés, même si certains domaines, comme l'histoire ou les religions, continuent à retenir l'attention des lecteurs. Les diffuseurs spécialisés dans ces disciplines, souvent de petite taille, rencontrent donc des difficultés qui semblent désormais chroniques. Parallèlement, la forme numérique est de plus en plus souvent proposée pour ce type de livres et de revues, avec pour conséquence inévitable une diminution progressive de l'utilisation du papier, même si l'on a le souci de prendre en compte la nature de la publication lors du choix du support. La publication numérique n'a en effet pas nécessairement vocation à remplacer totalement la publication papier. Les publications numériques ne constituent pas non plus la panacée en termes de coûts dans la mesure où les frais de mise en page, de composition et de personnel restent globalement identiques à ceux d'une édition traditionnelle, auxquels on ajoutera les charges qu'entraîne l'indispensable mise à niveau informatique. La seule économie réalisable concerne le coût du papier, celui du stockage et, en partie seulement, celui de la diffusion. Par ailleurs, les progrès de l'impression numérique rendent désormais la technique du *print on demand* (POD) économiquement très intéressante puisqu'elle supprime ou presque les frais liés au stockage des livres et permet l'impression en petites séries (de 50 à 100 exemplaires, par exemple) d'ouvrages destinés à un public réduit. Ces faibles tirages de départ, suivis d'impressions à la demande (c'est-à-dire en fonction des commandes reçues par un libraire ou un site de vente sur internet) sont particulièrement adaptés aux ouvrages scientifiques ou d'érudition, même complexes ou en quadrichromie.

Au départ de ce constat global, les services de publication des EFE n'échappent pas aux difficultés du secteur, même si la situation est de fait fort variable d'une EFE à l'autre, avec des résultats disparates, en fonction des spécificités propres à chacune d'entre elles. Les publications des EFE sont diffusées selon trois modalités. L'EFEO s'en charge elle-même (librairies, bibliothèques, grossistes et ventes directes) et entrepose son stock dans les Yvelines. L'Ifao et la CVZ utilisent les services de l'Association Française des Presses d'Université Diffusion (AFPUD) et de la société Sodis (distributeur du groupe Gallimard), l'Ifao réalisant 41 % de ses ventes en direct. L'EFA et l'EFR recourent au diffuseur De Bocard, qui est plus un dépositaire qu'un diffuseur, l'EFR réalisant avec lui 52 % de ses ventes et disposant d'un système d'achat en ligne commode (tout comme l'Ifao et la CVZ).

Au total, les cinq EFE emploient 12 personnes pour l'édition, 9 personnes 1/3 pour la PAO et huit personnes (dont 3 magasiniers) pour la diffusion, soit un total de 29 personnes, pour une soixantaine de nouveautés annuelles (revues comprises), en moyenne (84 en 2015) et un budget hors salaires d'un peu plus d'1 M€. Une maison d'édition moyenne publie autant de nouveautés avec un personnel plus réduit⁷. Par ailleurs, le métier se spécialise de plus en plus avec la numérisation et l'exigence accrue d'un référencement efficace, une spécialisation dont l'enquête menée par les EFE au sein de leurs services de publication démontre le niveau insatisfaisant.

On comprend dès lors l'intérêt d'une réflexion sur la mutualisation de ce secteur, avec plusieurs questions de fond : comment concilier la vente en librairies en France et à l'export avec la vente locale ? Comment résoudre le problème de stockage et, plus globalement, réduire les coûts sans pour autant affecter la qualité de la production ? Convient-il pour les EFE d'organiser une politique éditoriale cohérente, voire commune, tout en conservant les spécificités de langues et de recherches. Et si oui, comment ? C'est-à-dire que convient-il de mutualiser et une telle opération doit-elle concerner toutes les écoles de la même manière ?

⁷ On prendra ici, à titre de comparaison, CNRS Editions qui publie très exactement le même type d'ouvrages que les EFE, en particulier des livres et revues d'archéologie très complexes comportant des plans, des relevés, des dépliants, etc., comme *Gallia*, *Archéonautica*, *Paléorient*, etc. ; des dictionnaires grand format comme celui des *Philosophes antiques* en 6 volumes avec composition en français, latin, grec ; des ouvrages avec alphabets hébreu, arabe ou chinois, d'autres ou parfois les mêmes avec des appareils critiques de cent pages, etc. Soit une centaine d'ouvrages par an, revues et poches compris, publiés avec 14 personnes.

1 ● Évolution de la réflexion des EFE

Le secteur des publications a donc fait l'objet d'une attention toute particulière des EFE, principalement quant aux volets de l'édition numérique et de la diffusion. Le rapport d'auto-évaluation l'identifie parmi les missions mutualisables, mais fait apparaître une extrême lenteur dans l'évolution de la réflexion et surtout dans l'émergence d'une proposition concrète. Après deux réunions des responsables d'édition en 2013 et 2014, il faut attendre janvier 2015 pour qu'une mission de réflexion interne sur la diffusion des publications soit diligentée par le comité des directeurs sur la base d'un tiers temps et pour un an à partir de septembre 2015, au responsable du service de l'EFR. Ce rapport, sur lequel nous revenons ci-dessous, a été remis aux directeurs après trois nouvelles réunions tenues entre septembre 2015 et mars 2016.

Parallèlement à cette réflexion sur les modes de diffusion des publications des EFE, la mise en ligne du portail commun des EFE en septembre 2016 a permis d'accroître la publicité donnée aux publications et, à travers un renvoi aux sites de chaque EFE, aux diverses manières de les acquérir (l'achat direct en ligne étant possible en quelques clics pour l'EFR, l'Ifao et la CVZ).

Enfin, un poste vient d'être mutualisé entre l'EFR et la CVZ pour une durée maximale de deux ans, qui place dès lors les services de publication des deux EFE sous une unique coordination. Cette première tentative de mutualisation au sein des EFE doit être saluée. On peut dès lors espérer que les services pourront travailler davantage en synergie, ce qui n'était pas le cas jusqu'ici aux dires des personnels.

2 ● Problématique de la diffusion

Le rapport mentionné ci-dessus est avant tout un état précieux de la situation. Il expose certaines pistes et préconise une « segmentation » de la diffusion selon les canaux de vente et les aires géographiques, qui semble s'éloigner quelque peu, aux yeux de plusieurs de nos interlocuteurs, de l'hypothèse d'une *politique* de diffusion commune. Le rapport développe une voie « mixte » : combinaison d'une structure de diffusion/distribution classique avec un dispositif de type « De Boccard ». Il note fort utilement que la question de la diffusion ne pourra pas trouver de solution satisfaisante à la seule échelle des EFE. Ceci plaide cependant davantage en faveur d'une forte mutualisation, dès à présent, à ce premier niveau. Le rapport attire également l'attention sur la nécessité d'une politique commune d'édition et de diffusion numérique des EFE, aujourd'hui totalement inexistante, et préconise la traduction en anglais de certaines publications (sous la forme de « doublons » français/anglais) .

Le comité d'évaluation souscrit à plusieurs points d'attention de ce rapport et principalement en ce qui concerne les dispositifs « multi-supports » qu'il conviendrait de mettre en place en commun. Il faut rappeler que le but de toute recherche est d'en divulguer les résultats et qu'en conséquence, le nombre de publications, tout comme leur qualité scientifique, demeure l'un des critères d'évaluation de la politique scientifique des EFE. Nous y reviendrons ci-dessous (3. Problématique de l'édition), en suggérant une refonte plus radicale des services de publication des EFE, tirant le meilleur parti d'une véritable mutualisation à l'échelle du réseau. La cellule mutualisée, dont nous recommandons ci-dessous la création, pourrait également gérer la diffusion avec un diffuseur unique et la vente de toutes les nouveautés produites par les EFE, par le biais d'un système de vente en ligne au départ du portail du réseau comme du site web de chaque école, voire *via* un distributeur privé. Ceci n'empêcherait nullement chaque EFE de développer la vente directe au public et aux libraires locaux à travers son propre site web.

3 ● Problématique de l'édition

En ce qui concerne le travail éditorial, le réseau des EFE n'a pas mis en œuvre de véritable politique commune, jusqu'à la toute récente décision de mutualiser pour deux ans, entre EFR et CVZ, un coordinateur des deux services de publication de ces établissements.

Le comité d'évaluation prend acte de la difficulté apparente de mettre en œuvre une politique volontariste en cette matière, mais craint que la mutualisation dont tout le monde reconnaît la pertinence dans ce secteur se fasse à coups de demi-mesures ou de demi-solutions, rapidement dépassées. Aussi, le comité recommande de se projeter plus résolument dans l'avenir, à savoir dans un monde de l'édition numérique, assurément pour les revues, et d'une diffusion toujours plus large et rapide du savoir. La concentration des efforts de tous sur cet objectif pourrait constituer l'un des bénéfices les plus évidents du réseau et, assurément, renforcer sa visibilité.

La responsabilité éditoriale doit continuer à être assurée par le Comité des Éditions en charge du processus d'acceptation et de la direction scientifique des publications. La recommandation consiste cependant à transformer les cinq services de publication des EFE en une véritable plate-forme éditoriale collective, basée à Paris et sous l'autorité du comité des directeurs. Cette cellule —qui aurait vocation à devenir la Maison d'édition du réseau des EFE, dont le stock serait situé en région parisienne à l'instar de celui de l'EFEO— aurait à choisir entre l'édition

papier, numérique ou POD de chaque ouvrage et le produirait dans une chaîne de fabrication centralisée. Au plan pratique, les possibilités offertes par l'internet pour la circulation des manuscrits, des épreuves et des Bons à tirer (BAT) rendent réaliste la localisation à Paris de cette cellule. La mise en place d'un catalogue commun faciliterait la visibilité de l'ensemble et pourrait faire croître les ventes. La cellule pourrait aussi prendre en charge l'administration des marchés publics.

Quelles que soient les conclusions que les EFE tireront des commentaires ici consignés, il importe de prendre des décisions claires et rapides en matière d'édition, ne fût-ce que pour éviter de faire peser sur les personnels un climat d'incertitude porteur d'inquiétude. Le maintien de la qualité du travail effectué au sein de chaque école constitue à cet égard un enjeu trop important.

Au-delà de cette mutualisation des ressources humaines et financières consacrées aux publications des différentes EFE, le comité d'évaluation regrette le manque d'harmonisation des publications et, plus encore, l'absence d'une véritable politique éditoriale, en relation bien sûr avec la politique scientifique de chaque école.

Or, il conviendrait de définir dans le cadre du contrat une politique éditoriale précise pour chacune des EFE, en l'intégrant pleinement à la stratégie scientifique, car l'un des principaux objectifs des programmes de recherche consiste en sa diffusion, pas nécessairement sous la forme d'une édition papier, ni même d'un livre. Cette politique éditoriale pourrait viser une meilleure coordination de la politique numérique de chaque EFE, impliquant, par exemple, une présence commune sur au moins une des plate-formes numériques, telles OpenEdition.org, du Cleo. Il conviendrait également de mettre l'accent sur la « transition numérique » et d'envisager un passage, rapide, au numérique pour tous les périodiques publiés par les EFE en supprimant, à terme, la version papier. Cette transition numérique est à concevoir également dans le cadre de la transformation des bibliothèques, qui devrait s'appuyer sur un portail/catalogue commun. La politique d'échanges, si possible numériques, avec les autres institutions pourrait ainsi être examinée collectivement, au niveau de la cellule mutualisée, et proposer des ouvrages en POD.

Enfin, pour accroître la visibilité et faciliter le travail de la cellule, le comité préconise une rationalisation des formats et un réexamen des collections. Les cinq EFE, en plus des revues qu'elles éditent, gèrent en effet pas moins de 45 collections qui, pour certaines d'entre elles, sont loin d'être alimentées régulièrement. On pourrait utilement en réduire le nombre, ne fût-ce que pour en faciliter la diffusion dans les bibliothèques, qui ne suivent pas nécessairement avec la même attention des dizaines de collections, dont le rythme de publication peut être très variable, ce qui entraîne des lacunes dans les achats. Si, d'autre part, une collection devait s'adresser à un large public, nous recommandons qu'elle soit commune à toutes les EFE et précédée d'une étude de marché.

IV – Bibliothèques et archives

Les domaines des bibliothèques, des archives et de l'informatique ont bénéficié d'échanges plus ou moins réguliers entre EFE.

Chaque bibliothèque se nourrit d'une histoire propre, liée à celle de l'établissement qui l'accueille. Il faut rappeler ici que la concertation avec les autres bibliothèques locales doit certainement constituer un enjeu majeur. Il n'en demeure pas moins vrai que plusieurs dispositifs communs aux EFE peuvent renforcer l'efficacité de la gestion des bibliothèques.

Un projet d'enrichissement du dispositif IdRef (Référentiel des autorités Sudoc) a été lancé en 2015, grâce à un financement CollEx (Collection d'excellence pour la recherche). Une formation commune organisée par l'agence bibliographique de l'enseignement supérieur (Abes) au printemps 2016 s'est adressée aux bibliothécaires de l'EFA, de l'EFR et de l'Ifao et n'a été possible que grâce au réseau qui a permis d'atteindre la masse critique nécessaire.

On saluera la décision de soumettre les cinq EFE à un audit de l'inspection générale des bibliothèques (entre novembre 2016 et février 2017), notamment afin de préparer la réinformatisation des bibliothèques qui pourrait éventuellement tirer profit d'un même logiciel, outil nécessaire à la constitution d'un catalogue commun de toutes les bibliothèques des EFE. Sur le modèle d'URBiS à Rome (cf. www.urbis-libnet.org), le portail commun des EFE est désormais une manière de rendre visible la richesse cumulée des bibliothèques des EFE, mais peut-être pas encore d'en éviter, autant qu'il soit souhaitable, les doublons et d'en accroître l'utilité pour la recherche, surtout dans la perspective d'un accroissement des ressources numériques. Il serait donc utile de veiller à un catalogue commun.

Les achats de publications numériques par les bibliothèques des EFE devraient être accrus. Une telle politique d'achat pourrait se mettre en place à partir du réseau, comme c'est le cas au DAI.

La gestion des archives (administratives comme scientifiques) est également un domaine qui bénéficierait fortement d'une mutualisation de certaines ressources, comme c'est aussi le cas au DAI. Au-delà de l'inventaire des fonds, qui s'effectue nécessairement in situ, les protocoles de conservation et de gestion, ainsi que la diffusion des

archives devraient pouvoir se concevoir et, si possible, être réalisés en commun. La transition numérique, dont on souligne fortement la nécessité pour les bibliothèques et les publications, doit aussi bien évidemment concerner les archives et les programmes de recherche eux-mêmes. On pense ici aux inventaires de sources, et cela en collaboration avec des centres de recherche universitaires français et étrangers qui ont marqué leur intérêt pour cette dimension (ex. collaboration entre l'UMR Hisoma -CNRS-université Lyon 2- et l'EFA). Le support technologique devrait être harmonisé et mutualisé, éventuellement sous la formule d'un *leadership* confié à une EFE particulière.

V – Échanges des « bonnes pratiques » et formation interne

Les échanges de bonnes pratiques sont mis en avant par les directions comme cibles principales de l'activité du réseau (cf. p. 15). On constate néanmoins que l'organisation de ces échanges ne fait pas l'objet d'une pratique systématique, ni même régulière. Que les contacts puissent présenter des « géométries variables » en fonction des besoins se comprend aisément, mais d'une part les géométries ne correspondent pas nécessairement aux situations réelles et d'autre part ces échanges manquent de structuration (désignation d'un pilote, d'une feuille de route, d'un calendrier de discussion et d'exécution, d'un tableau de bord qui autorise le suivi par le comité des directeurs, etc.).

Parmi les bénéficiaires des échanges plus soutenus entre EFE, on notera cependant le recours dans une EFE à des logiciels testés dans une autre (ex. le logiciel de l'intranet de l'EFR a été retenu à la suite d'une recommandation de l'EFEO, de même pour la gestion). Ceci permet peu à peu d'harmoniser les logiciels et de faciliter la maintenance dès lors commune. Il ne faut cependant pas oublier, lorsqu'on envisage de partager des logiciels, que la qualité des supports locaux est déterminante dans la mise en œuvre. Ici aussi, le processus d'harmonisation, sinon de mutualisation, peut conduire à une augmentation des coûts indirects, dont il faut tenir compte.

Les services administratifs ont également noué plusieurs contacts, essentiellement aux fins d'inventaire des ressources et des besoins. Quelques actions concrètes en ont résulté (ex. harmonisation des logiciels comptables, harmonisation partielle des logiciels RH, diffusion de procédures...), sans conduire à aucune mutualisation proprement dite.

On mentionnera encore parmi ces bonnes pratiques, l'adoption par les cinq EFE d'un système de référencement archéologique commun (archeoref) dans le catalogue collectif national Sudoc, projet qui a pu profiter d'un financement spécifique.

Plusieurs responsables ont souligné le souci de conserver aux EFE leur fonction d'« école ». Cet objectif ne doit cependant pas se limiter à la défense du statut de doctorant dans le cadre du recrutement des membres ou à la politique d'accueil de boursiers, mais doit aussi s'étendre au développement des formations. Ces formations gagneraient à être davantage organisées dans certains cas en réseau. On pense ici à :

- des modules de formation pour les personnels, y compris un module de « management », qui auraient aussi l'avantage de favoriser la rencontre des agents d'EFE différentes ;
- des formations tout au long de la vie (ex. techniques archéologiques, séminaires spécialisés, informations sur les projets européens et leur montage, cours de langue anglaise pour les chercheurs ou française pour les « locaux », etc...) ;
- des ateliers doctoraux communs (cf. *supra* p. 23) ;
- une veille commune focalisées sur les appels d'offre pour séjours post-doctoraux (facilitée aujourd'hui par la plate-forme *Fundit*).

Conclusion

Au moment de conclure, le comité d'évaluation souhaite rappeler l'énorme apport de chaque EFE au développement de la science, dans son périmètre de compétences propres, ainsi que la qualité des relations constructives entre les chercheurs français et les milieux scientifiques locaux avec lesquels chaque EFE est directement en contact, d'une manière irremplaçable. Pour mener cette action positive, dont l'impact sur la renommée scientifique de la France est indiscutable, chaque EFE doit pouvoir continuer à héberger des chercheurs et à développer une politique scientifique propre, qui implique également un personnel et des pratiques en prise directe avec l'environnement local. Le réseau ne peut évidemment nier cette réalité, au risque de détruire l'âme même de ses composantes et, partant, leur efficacité. Il n'en demeure cependant pas moins vrai que l'EFEO elle-même (cf. chapitre EFEO) est *in fine* l'un des meilleurs exemples de l'intérêt et du dynamisme que peut offrir une coordination unique d'un « réseau » de sites, même très variés.

Par ailleurs, si les efforts actuels de mutualisation, à proprement parler, nous apparaissent encore relativement faibles et n'en sont qu'à leurs débuts, il convient d'éviter qu'ils débouchent sur une réduction des moyens par lesquels chaque EFE tente d'accomplir sa mission. En d'autres termes, l'objectif financier doit viser à dégager des marges supplémentaires afin de soutenir davantage la recherche au sein des EFE. Il y a fort à penser que, dans un premier temps, le processus de mutualisation pourrait s'avérer plus coûteux (notamment en attendant des possibilités de réorganisation des services qui demeurent limitées en raison de la taille modeste de chaque établissement). La tutelle se doit dès lors d'intervenir, éventuellement sur un court terme, afin d'accélérer le processus. Il est également de sa responsabilité de veiller à fournir des locaux, à Paris, dans l'hypothèse d'un projet ambitieux qui rassemblerait une équipe relativement large.

I – Atouts

- Les EFE constituent un maillon indispensable dans le contexte de l'internationalisation de la recherche, notamment en tant qu'interface entre la communauté scientifique nationale et celles des pays d'accueil. Le réseau leur donne une audience plus large et une visibilité accrue, au-delà des implantations locales.
- La création du comité des directeurs en 2015 est un pas décisif dans la constitution d'un « réseau des EFE » pour autant qu'il puisse faire émerger de véritables stratégies communes et une mutualisation des ressources dans certains secteurs prioritaires. Les rencontres entre différents services (facilitées par un système de vidéoconférence), les séminaires inter-écoles sur des sujets spécifiques ont permis une meilleure connaissance de l'autre. Le portail commun et l'harmonisation de certains logiciels sont désormais également des acquis.
- Le développement de programmes de recherche communs dont la qualité et l'originalité sont à souligner ainsi que la mise en œuvre d'un dispositif d'accueil commun à quatre des cinq EFE. L'archéologie offre un point commun d'excellence entre toutes les EFE et les invite à la mise en pratique de démarches et de problématiques communes.

II – Points de vigilance

- Les efforts consentis pour le lancement du réseau ont permis peu à peu aux EFE de se connaître, mais cette connaissance n'a cependant pas nécessairement touché tous les échelons des personnels et donné lieu à un sentiment largement répandu d'appartenance au réseau. Il est même susceptible de susciter quelque inquiétude quant à l'avenir même de certains de ces personnels.
- La mise en œuvre d'une politique commune est un processus lent, qui s'est en partie construit dans un dialogue tendu avec la tutelle et pour lequel la spécificité et l'autonomie revendiquées par chaque EFE constitue un frein.
- Le réseau ne dispose pas d'un personnel propre. Les projets manquent d'un *leadership* clairement défini (porteur de projet) et ne bénéficient pas toujours d'un support suffisant (ex. portail commun), ce qui explique sans doute la mise en œuvre relativement lente des décisions⁸.

⁸ Cf. la mission de réflexion sur la diffusion des publications des EFE qui a été décidée en janvier 2015 et mise en route à la rentrée 2015.

- En dehors des réseaux locaux, certaines EFE ont construit relativement peu d'échanges avec des partenaires internationaux aussi bien au plan des structures de logistique que de celui des projets de recherche ; eu égard à la qualité de leur recherche, les EFE ont relativement peu de programmes financés par l'UE, notamment des *grants ERC* (à l'exception de l'EFEO), en partie sans doute faute de support au montage de projets, mais aussi en raison de la nature du lien statutaire entre l'institution et les porteurs de projets.
- La politique de formation doctorale n'est pas assez gérée en réseau. La formation tout au long de la vie n'est que peu développée.
- Les formations pour les personnels ne sont pas suffisamment développées en réseau, afin d'en accroître le professionnalisme, et on constate une absence de formalisation d'une politique qualité en général.

III – Recommandations

Nous reprenons ici en synthèse, pour la commodité du lecteur, les principales recommandations du comité d'évaluation. Celles-ci ont été contextualisées et développées dans le corps de ce rapport.

- Renforcer la structure du réseau : progresser dans la mutualisation et la gouvernance, en impliquant davantage les conseils d'administration ou les conseils scientifiques, voire des personnalités qualifiées extérieures qui pourraient former avec les directeurs une instance stratégique plus large.
- Élargir l'horizon du réseau en développant notamment la dimension européenne et internationale en dehors des pays d'accueil.
- Développer la formation en réseau et développer une « communauté » en associant encore davantage les personnels aux décisions concernant le réseau.
- Accroître la mobilité entre EFE (et avec les Umifre).
- Affronter la transition numérique, notamment dans les publications et les processus d'archivage.

HCERES

Haut conseil de l'évaluation de la recherche
et de l'enseignement supérieur

Établissements

Rapport d'évaluation des Écoles françaises à l'étranger

Évaluation de l'École française d'Athènes

Campagne d'évaluation 2015-2016 (Vague B)

Sommaire

Présentation	37
Positionnement et stratégie de l'école	39
I – Des missions clairement définies	39
II – Une stratégie scientifique cohérente pour une recherche de haut niveau	39
III – Une stratégie de partenariats renforcée	40
Gouvernance et pilotage des activités	43
I – Des instances de pilotage restructurées et de nouvelles procédures de fonctionnement	43
II – Une politique de communication dynamisée	43
III – Un outil essentiel : le patrimoine immobilier	44
IV – Une gestion financière et comptable repositionnée	45
V – Un système d'information au service des missions de l'école	46
VI – L'organisation de la gestion de l'école et la politique de la qualité	46
Activités	49
I – Une recherche d'excellence	49
II – Une politique de formation bien articulée à la recherche	49
III – Une politique diversifiée de recrutement des membres et d'accueil des chercheurs	50
IV – Une politique documentaire renforcée et diversifiée	51
V – Une politique de publications soutenue et élargie	52
Conclusion	53
I – Les points forts	53
II – Les points faibles	53
III – Les recommandations	54

Présentation

Fondée en 1846, l'École française d'Athènes (EFA) a pour objet la recherche fondamentale en sciences humaines et sociales et pour mission l'étude de l'hellénisme et ses mutations, des origines à l'époque contemporaine. Inscrite dans le réseau des Écoles françaises à l'étranger, elle est un établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP) et relève en France du MENESR. Elle a son siège à Athènes et développe son activité sur le territoire de la Grèce sous l'autorité du ministère grec de la Culture avec qui elle entretient des rapports étroits. Elle étend ses activités à Chypre et à certains pays balkaniques (aujourd'hui en Albanie). Dans cet espace chronologique et géographique, elle développe des recherches en histoire, philologie, archéologie, histoire de l'art, archéométrie, géomorphologie, géographie, anthropologie et sciences sociales.

Le personnel de l'EFA¹ comprend en 2015 12 personnels de recherche de statut métropolitain dont dix membres nommés pour une durée d'un an renouvelable (le plus souvent quatre) auxquels s'ajoutent deux membres étrangers hors plafond d'emplois et 53 Biatss dont neuf fonctionnaires titulaires. À partir des tableaux fournis, il n'a pas été possible de préciser le nombre de personnels de droit local en CDD ou CDI, information détaillée en revanche dans les différents chapitres du RAE. Le budget de l'EFA s'élève en recette à environ 5,6 M€, en léger déficit (0,1 M€) dont 3 851 453 € en dépense pour la masse salariale, en léger recul par rapport à 2011². L'EFA dispose de 8 600m² environ répartis entre 27 bâtiments comprenant le siège, au centre d'Athènes, et huit maisons de fouilles implantées sur les sites stratégiques de l'école.

Voué à la recherche « autopsique », l'établissement assure l'accès aux données primaires (vestiges et archives) à la production desquelles il concourt en partie. Par ailleurs, l'État grec reconnaît à l'EFA l'exclusivité de la recherche française de terrain et elle assume de ce fait la charge administrative qui en découle. Ces implantations historiques obligent l'établissement doublement : offertes de manière généreuse par l'État grec aux équipes françaises, elles sont le cadre incontournable de l'activité de terrain qui doit satisfaire à la fois les objectifs inscrits dans la programmation quinquennale de l'établissement et les attentes du ministère grec de la Culture.

Conformément à la déclaration stratégique votée en juin 2011 et afin de favoriser les études transversales et diachroniques, les programmes de la section moderne et contemporaine ont été pour la première fois intégrés dans la programmation thématique et n'ont plus constitué un thème spécifique.

L'école est constituée d'un encadrement scientifique, dispose d'une bibliothèque de recherche et accueille, pour une période de un à quatre ans, des membres, jeunes chercheurs, doctorants ou docteurs.

Le rapport d'auto-évaluation de l'EFA, très complet et bien structuré selon le plan proposé par le HCERES, montre que la direction a une conscience claire des forces et des difficultés de chacun des services et des activités de l'établissement dans le contexte de l'évolution de l'organisation de la recherche au niveau national et international, du processus de constitution du réseau des écoles et de la crise grecque. Le comité a choisi de s'intéresser sans exclusive, mais en priorité, à quelques questions : la stratégie scientifique, la gestion des finances et de l'immobilier, la hiérarchisation des priorités dans un cadre budgétaire contraint, la formation des personnels, le recrutement des membres dans la perspective de leur employabilité future, les partenariats en recherche et en formation ainsi que l'apport de l'EFA au réseau des EFE.

¹ Chiffres donnés dans le tableau *Données de caractérisation* de l'établissement.

² RAE p. 21.

Positionnement et stratégie de l'école

Tout en restant fidèle à sa vocation, l'école a élargi thématiquement et géographiquement ses recherches. Durant le contrat quinquennal qui s'achève, elle a ouvert l'établissement à des champs disciplinaires et à des publics nouveaux, augmenté et diversifié son volume d'activité en recherche, valorisation et formation et a réorganisé son pilotage. Elle a aussi cherché non seulement à inscrire son action dans le cadre du réseau des EFE, mais également à être un acteur de la construction de ce réseau. Elle a pris soin de développer des d'activités « hors les murs » en organisant des colloques et des expositions dans les universités françaises et en Grèce.

Elle a pris sa part dans la mise en place du réseau des EFE en particulier en fournissant aux autres Écoles le site internet commun. Son directeur a présidé en 2015 le comité des directeurs, organisé des journées thématiques, mené une politique active pour faire connaître par des conférences les activités de l'école et ce qu'elle pouvait offrir au monde de la recherche en SHS, et testé le recours à l'externalisation institutionnelle (avec le service PAO de l'Ifao) pour des travaux complémentaires de prépresse.

I – Des missions clairement définies

L'EFA exerce ses activités avant tout en Grèce où l'État lui reconnaît l'exclusivité de la recherche de terrain sur les sites dont il a confié l'exploitation scientifique à la France : Philippes, Thasos, Delphes, Délos, Argos, Malia, Dikili Tash, Kirrha et Dréros. Elle a étendu ses activités à Chypre : Amathonte et Klimonas et en Albanie : Byllis, Sovjan, Dürres et Apollonia. Elle assume de ce fait la charge administrative qui en découle. Cette extension témoigne des enjeux stratégiques dont l'école est porteuse en Méditerranée depuis sa création.

Elle offre des formations doctorales et postdoctorales diversifiées sous forme de séminaires et de stages et assure la diffusion du savoir produit par de nombreuses publications et par diverses opérations de valorisation, en particulier des colloques et des expositions, comme celle sur « La Grèce des origines » qu'elle a organisée au musée de Saint-Germain-en-Laye en 2014-2015 ou celle sur le centenaire des fouilles de Philippes qui, depuis 2014, a été présentée en Grèce, en Suisse et en France dans des musées et des universités.

La politique menée dans le cadre du contrat 2012-2016 a permis de développer la mission de l'école en cohérence avec son histoire et son positionnement. Une direction des études modernes et contemporaines a été créée, à côté de la direction des études antiques et byzantines, conformément aux statuts de 2011. Un effort particulier a été fait à juste titre pour relancer les études byzantines, mais il reste à poursuivre.

Elle a aussi su inscrire ses activités dans des réseaux de recherche internationaux : programme Balkan Futures, en collaboration avec la *British School at Athens* (BSA), rassemblant neuf pays ou le programme collaboratif Mediter (en partenariat avec la Casa de Velázquez, l'École française de Rome, l'Université Paris 8 et l'Université Paris 1) inscrit dans le cadre du réseau RAMSES³, créé en 2005, associant 21 universités et institutions de recherche du pourtour méditerranéen.

II – Une stratégie scientifique cohérente pour une recherche de haut niveau

L'essentiel de la recherche de l'école s'ancre traditionnellement de manière forte et pérenne dans des études et des travaux de terrain et dans une dizaine de chantiers de fouilles. La recherche est tout particulièrement bien développée dans le domaine de l'archéologie et de l'épigraphie, domaines dans lesquels l'école est sans conteste une référence scientifique internationale. Mais l'école a conforté la logique de recherche qu'elle avait inaugurée dans le précédent programme quinquennal qui privilégiait la programmation autour de thèmes fédérateurs des différentes activités de recherche, ce qui donne plus de force et d'unité scientifique aux actions engagées

Trois thématiques définies en concertation avec la communauté des chercheurs et les autorités grecques ont été retenues dans le programme quinquennal en cours (2012-2016) qui s'inscrivent dans la continuité des programmes de l'EFA et couvraient en particulier les activités de fouilles et d'études sur sites : « Des dieux et des hommes : pratiques cultuelles et représentations religieuses » ; « Produire et échanger : matériaux, artisans et commerce. » ; « Identités et conflits : dynamique et logique des sociétés et des espaces ».

³ Réseau d'excellence des centres de recherche en sciences humaines sur la Méditerranée géré par la MMSH d'Aix-en-Provence.

Ces thématiques ont été développées dans le cadre, d'une part, d'opérations permanentes de terrain, annuelles, sur les sites traditionnels de l'EFA et de missions temporaires en Crète, à Chypre et en Albanie et, d'autre part, de programmes thématiques, par exemple : « Des Espaces et des rites : pour une archéologie du culte dans les sanctuaires du monde méditerranéen » en partenariat avec l'Ecole française de Rome (EFR).

Trois priorités ont été ajoutées : philologie et corpus, patrimoine et histoire de l'art, archéologie et sciences de la nature. Elles ont été conçues comme des leviers pour faire évoluer l'établissement vers des horizons et des outils nouveaux, ce qui constitue une prise de risque calculé avec l'ouverture à de nouveaux champs de recherche pour lesquels elle ne disposait pas encore de compétences (archéométrie, paléo-environnement) et le développement du secteur contemporain. Dans ce dernier, compte tenu de l'actualité, le rôle d'observatoire de la Grèce contemporaine a été renforcé.

L'école se trouve toujours, mais dans une moindre mesure que lors du contrat précédent, dans la difficile situation de devoir combiner deux logiques heuristiques nécessairement associées : une logique de sites de fouilles et une logique de programme.

L'EFA concentre et entretient un ensemble cohérent et complet de compétences adaptées à ses objectifs stratégiques. Elle dispose en interne de compétences réparties en différents services qui seront présentées ci-dessous. Des outils en ligne ont été élaborés pour les chercheurs associés (Carnets numériques, système d'information géographique (SIG), outils de signalement d'archives, etc.). Le recrutement des membres scientifiques et des allocataires de recherche est conçu pour permettre le développement des programmes scientifiques.

L'école a bien conscience que sa faiblesse principale réside dans les limites des ressources budgétaires pour mener à bien une politique dynamique et novatrice de recherche d'autant plus que ses partenaires grecs ne sont plus en mesure de lui apporter un soutien financier conséquent, notamment pour les trois chantiers de fouilles qu'ils co-organisent théoriquement en plus des trois autorisations qu'elle gère en propre.

III – Une stratégie de partenariats renforcée

L'EFA a développé une véritable stratégie de partenariats pour mieux remplir ses missions de recherche et de formation et la valorisation de ses activités comme le recommandait le précédent rapport de l'Aeres.

Elle a ainsi conclu 14 partenariats avec des institutions françaises et 11 avec des institutions grecques dont les avantages qu'elle tire sont très variables. Outre la reconduction annuelle d'un partenariat ancien et essentiel avec le ministère grec de la Culture, l'administration régionale de l'archéologie (les éphories) et les musées, elle a conclu un partenariat renouvelé avec les universités et les centres de recherche grecs pour des opérations de fouilles, l'organisation de séminaires de formation doctorale et séminaires de recherche réguliers, notamment avec l'université d'Athènes et les archives générales d'État ; elle a renforcé certains de ces partenariats en les croisant avec ceux des 17 instituts étrangers présents à Athènes, notamment avec la *British School at Athens* (BSA) pour la réalisation de la chronique de fouilles en ligne, et le *Deutsches Archäologisches Institut. Abteilung Athen* (DAI). Elle vient aussi en soutien des universités grecques - qui l'apprécient grandement - en mettant à disposition ses maisons de fouilles pour la tenue de formations pratiques ou d'opérations ponctuelles. Elle a étendu aussi ses partenariats en Albanie et à Chypre.

L'EFA a aussi favorisé ses partenariats en accueillant en son sein de jeunes chercheurs relevant des différentes disciplines et en nouant des relations avec des laboratoires français, grecs et étrangers, bien identifiés, disposant d'outils et d'équipements spécialisés et en promouvant des recherches à l'interface de ces disciplines. Les trois priorités ajoutées dans le programme quinquennal en cours ont permis de mener une politique renouvelée de collaboration avec de nouveaux partenaires français et grecs (Institut national du patrimoine (INP) à Paris, musées, « Polytechnio » d'Athènes, « Institute of Geology and Mineral Exploration » (IGME), National Centre for Social Research (EKKE), Institut océanographique, etc.).

En France, l'EFA a poursuivi, développé et diversifié sa coopération avec des universités en matière de recherche et de formation et elle les fait profiter de son réseau de partenaires en Grèce. Elle a plus spécialement développé des partenariats avec des musées. Elle s'est insérée dans un réseau de recherche en rejoignant le groupement d'intérêt scientifique (GIS) « Humanités : sources et langues de l'Europe et de la Méditerranée » créé en 2015. Elle a aussi conclu un partenariat de valorisation avec l'Institut français de Grèce (IFG). Elle est partenaire de l'Atlas social d'Athènes on-line, porté par l'université Charokopeion d'Athènes et financé par la fondation Onassis. Elle en réalise notamment la version française pour lui donner une plus large diffusion. La politique menée par l'EFA se traduit par une augmentation et une diversification des sources de financement extérieur. En 2014 : soutien de 100.000 € octroyé par la Fondation Niarchos pour l'organisation de manifestations autour du centenaire des recherches de l'EFA à Philippiques ; en 2015, subvention de 75.000 \$ accordée par la Fondation JM Kaplan pour une

opération à Délos, soutien de 15.000 € apporté par la Fondation Neon pour l'organisation de l'exposition Terrapolis dans les jardins de l'EFA, mécénat (par prise en charge directe de dépenses pour les publications et les fouilles) du fonds de dotation de l'EFA à hauteur de 70 000 €, soutien annuel de l'Institute for Aegean Prehistory apporté aux fouilles de Malia, Kirrha et Dikili Tash.

La politique de partenariat avec les acteurs institutionnels des études byzantines (Collège de France, universités d'Athènes et de Thessalonique, EIE) a permis de donner un nouveau souffle à cette discipline qui n'était pratiquement plus représentée à l'école. D'une façon générale ces partenariats, formalisés par des conventions, dynamisent les recherches et renforcent la formation des membres de l'EFA. Les collaborations scientifiques sont unanimement appréciées par les universités grecques.

En commençant à articuler une partie de ses activités avec le réseau des EFE - six opérations scientifiques ont été menées avec les autres EFE, une avec l'EFR, une avec la Casa de Velázquez (CVZ), deux avec la CVZ et l'EFR, une avec l'EFR-Institut français d'archéologie orientale (Ifao) et la CVZ, une avec l'EFR et l'Ifao - l'école a fait un premier pas vers la création de programmes communs au moins avec les EFE méditerranéennes.

Cette politique de partenariat doit être poursuivie à condition d'être bien ciblée afin ne pas donner l'impression d'une dispersion incontrôlée. Même si l'EFA dispose depuis 2012 d'un partenariat privilégié avec l'USR CEALex (Égypte), l'absence de partenariat avec les Umifre de Méditerranée orientale, est une lacune que, malgré les difficultés géo-politiques actuelles, l'EFA a décidé de combler dans son prochain programme quinquennal.

Gouvernance et pilotage des activités

I – Des instances de pilotage restructurées et de nouvelles procédures de fonctionnement

La réorganisation interne de l'école, commencée en 2013, est maintenant effective et opérationnelle avec la restructuration en six services dont les responsables constituent l'équipe d'encadrement placée directement auprès du directeur. Cette structure a montré son efficacité en facilitant la circulation de l'information, en fournissant aux services une autonomie qui favorise et enrichit l'activité de l'établissement et en donnant à l'ensemble des personnels une bonne connaissance du milieu de la recherche.

La mise en place du nouvel organigramme fonctionnel s'est accompagnée d'un renouvellement complet de l'équipe d'encadrement. L'établissement a posé les bases d'une démarche de gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences (GPEEC).

L'EFA dispose⁴ de 64,9 ETPT dont les compétences techniques sont reconnues. Le service administratif est organisé en ensembles fonctionnels au périmètre défini et clairement identifiable en interne comme en externe. Il est composé de 30 agents dont 25⁵ de droit local.

L'EFA a mis en place une véritable gestion des ressources humaines par la création d'une cellule « Ressources humaines » et un suivi plus rigoureux du patrimoine immobilier par l'identification d'une cellule dédiée à cette tâche, mais sous-dotée en personnel, et a veillé au renforcement de la cellule informatique. La direction est tout à fait consciente de la nécessité de développer la professionnalisation du personnel.

La dispersion des personnels du service à Athènes et sur les sites de fouilles complique le suivi quotidien de leurs activités d'autant plus que l'école ne dispose que d'une seule assistante administrative pour assurer le suivi des missions. En revanche, point fort évoqué par l'EFA⁶, les agents amenés à intervenir sur les sites archéologiques dans des missions longues disposent d'une large autonomie.

L'EFA s'est dotée d'un règlement intérieur. Elle dispose d'un CA composé de 14 membres et d'un CS de 17 membres - soit la fourchette inférieure prévue par le décret de février 2011- avec des représentants des partenaires français, grecs et internationaux. Le CS joue un rôle actif dans l'élaboration et le contrôle de l'activité scientifique de l'établissement. Il est consulté sur les orientations des politiques de recherche, de documentation scientifique et technique, ainsi que sur la répartition des crédits de recherche. Il est également consulté sur les programmes de formation, sur la qualification à donner aux postes de chercheur sur les programmes et contrats de recherche. Il contribue aussi à l'évaluation des activités scientifiques de l'école. On peut regretter que la composition de la commission de recrutement ne figure pas sur le site web.

Elle a aussi un comité technique (CT), un conseil d'établissement qui regroupe les représentants du personnel au comité technique et des représentants du conseil représentatif des employés (de droit local, selon la réglementation grecque), un comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT). Les personnels rencontrés au cours des entretiens s'estiment unanimement satisfaits de ce mode de gouvernance et du dialogue social.

II – Une politique de communication dynamisée

L'établissement a bien compris la nécessité d'une politique de communication en utilisant les moyens les plus actuels à sa disposition. Elle a ainsi engagé un important chantier autour de sa communication externe pour laquelle elle a fait le choix de recruter en 2013, à la faveur d'un redéploiement interne, une chargée de communication. Ce chantier s'est articulé judicieusement autour d'axes clairement définis qui lui donnent au final une bien meilleure visibilité. Cela passe en premier lieu par la diffusion optimale de l'information avec la création en 2013 d'une nouvelle base commune de fichiers contacts, une lettre d'information bilingue (français-grec) et hebdomadaire sur les

⁴ RAE, p. 24-28.

⁵ RAE p. 24.

⁶ RAE p. 26.

manifestations scientifiques, une diffusion ciblée des programmes scientifiques semestriels et des manifestations d'envergure qui touche également la presse spécialisée et la communauté française de Grèce.

L'école s'est aussi attachée à la mise en œuvre d'une nouvelle stratégie de visibilité en ligne de l'établissement avec la refonte complète du site internet, qu'elle a réussi à élaborer entièrement en interne. Ce nouveau site, beaucoup plus convivial et étoffé (www.efa.gr), a vu sa consultation progresser de près de 40 % depuis son lancement en mai 2014. Le site pourrait encore être amélioré en rendant plus visible l'agenda des activités intégré dans la rubrique « actualité des manifestations de l'EFA L'achèvement de sa traduction en anglais et sa traduction en grec font partie des ambitions à court terme de l'école.

L'école a défini et stabilisé l'identité visuelle de l'établissement en lien avec le réseau. Elle est pionnière dans ce domaine, puisque le site web mentionne le nouveau logo du réseau sur la page d'accueil et consacre un onglet de présentation au réseau dans celle de l'école. On attend qu'elle poursuive dans ce sens avec un papier à en-tête reprenant le logo du réseau et une carte de visite de membres qui comporte ce logo en sus de celui particulier de l'école.

L'école a compris l'intérêt d'être également désormais activement présente sur les réseaux sociaux : sa page Facebook (création en 2013, 3186 abonnés), sa page Twitter (création à l'été 2015, 110 abonnés) et sa chaîne YouTube (création en 2013, 88 abonnés) sont interconnectées. Elle pourrait éventuellement penser à la création d'un blog qui fait défaut. Les statistiques du site internet (www.efa.gr) révèlent clairement la progression importante près de 40 % de consultation à la suite du lancement du nouveau site en mai 2014, entièrement élaboré en interne. La création d'un site trilingue (français, anglais, grec) est attendue.

Enfin, l'école a fait un effort pour s'ouvrir vers un public plus large⁷ que la communauté des institutions, des chercheurs et des étudiants qui lui sont proches en se tournant vers de nouveaux partenaires comme la Chambre de commerce franco-hellénique ou l'organisme de promotion d'art contemporain NEON. Elle a multiplié les expositions thématiques, qu'elle a organisées seule (« Le pinceau et le crayon ») ou en partenariat, voire en accueillant d'autres comme celle sur l'art contemporain organisé dans le jardin de l'EFA, qui a attiré plus de 15 000 visiteurs, ou celle sur la « La Grèce des origines, entre rêve et archéologie » (5 oct. 2014 - 19 janv. 2015) qui a compté plus de 26 000 visiteurs⁸. Pour mieux s'ancrer dans la réalité, l'école, à la demande de l'ambassade, a aussi participé à l'anniversaire du déclenchement de la Première guerre mondiale. Elle a cherché également à renforcer sa présence dans les médias français et grecs afin de mieux promouvoir son œuvre scientifique. Mais elle pourrait encore renforcer cette visibilité, par exemple, en organisant des signatures d'ouvrages dans des librairies françaises et/ou grecques, en ciblant aussi la presse régionale et s'en impliquant plus fortement dans les opérations de large diffusion culturelle de l'ambassade avec laquelle les liens sont étroits.

L'école développe une politique de communication interne active, en particulier à travers l'organisation de rendez-vous périodiques, mais elle a un point faible, délicat à régler mais indispensable : la communication à destination des maisons de fouilles. L'absence d'un intranet est cependant en partie compensée par l'existence d'un serveur de stockage accessible à tous.

III – Un outil essentiel : le patrimoine immobilier

Le patrimoine immobilier de l'EFA est un outil essentiel de la politique menée par l'établissement car il répond à des missions d'hébergement et d'accueil destinées à l'ensemble des catégories de personnes qui fréquentent l'EFA. Son entretien régulier, notamment celui des maisons de fouilles, et sa modernisation sont des impératifs qui conditionnent la réalisation des programmes de l'école.

L'école doit assurer la lourde charge d'entretenir plus de 8 600 m² bâtis, soit 27 bâtiments répartis sur 9 sites, et un jardin historique au siège⁹. Elle a mené à bien la maintenance et la rénovation engagée depuis 2003, grâce à des aides de l'État, non sans un effort sur fonds propres de l'école.

L'école s'est dotée d'un schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI) pour les années 2012-2016 qui prévoyait des travaux sur six ensembles : trois ont été réalisés, du moins en grande partie, les autres ont été différés pour des raisons administratives et financières.

⁷ RAE, p. 35.

⁸ À ces conférences grand public, il faut ajouter l'ouverture des sites et des maisons de fouilles à un public d'élèves du primaire et du secondaire (Delphes, Dréros, Thasos) et à des étudiants (Université d'Athènes, Université de Thessalonique) pour des séminaires ou des visites guidées.

⁹ RAE, p. 28. Le siège a été classé monument historique par le ministère grec de la culture en 2014.

Les réserves de l'EFA constituent désormais la seule source de financement des travaux immobiliers, faute de subventions spécifiques d'investissement sur projet et hors contrat, ce qui risque de différer des travaux essentiels que l'école a bien identifiés. La répartition des bâtiments, hors d'Athènes, est en adéquation avec les opérations de recherche de l'école et ses missions permanentes. Ces maisons de fouilles assurent trois fonctions principales : fonctions d'hébergement, fourniture d'une base logistique et d'espaces, fonctions scientifiques : assurer la conservation des objets archéologiques. Il faut enfin noter que faute d'un vigile présent la nuit et le week-end, la sécurité des bâtiments athéniens n'est pas totalement assurée.

IV – Une gestion financière et comptable repositionnée

Depuis cinq ans, l'école s'est donné les moyens de gérer ses finances avec rigueur et discernement en assurant un encadrement satisfaisant au secteur financier et comptable (cinq personnes) et en garantissant un professionnalisme grâce à des formations destinées aux agents impliqués dans la gestion financière et comptable.

Le budget 2015 constitue une illustration éloquent ; la subvention pour charges de services publics assurée par l'État, soit 5 M€, représente 80 % des ressources de l'école ; elle a été amputée de 300 000 € (imputable sur le fonds de roulement) et a fait l'objet d'un prélèvement d'office de 135 000 € au titre du redressement national des comptes publics.

Le taux d'exécution budgétaire, de l'ordre de 99 %, manifeste un bon ajustement des réalisations aux prévisions ; il s'est amélioré progressivement sur la durée du contrat.

Le fonds de roulement (marge de sécurité de l'établissement) est excédentaire et représente en 2015, 2,1 M€ : il importe d'en fléchir l'emploi sur des projets identifiés, par exemple en patrimoine immobilier (restaurations et entretien), afin de prévenir des évaporations répétées.

La capacité d'autofinancement (compte financier 2015) a fléchi à 133 000 € en 2015 contre 351 000 € fin 2014, contraignant l'école à limiter ses dépenses d'investissement.

Dans le calendrier budgétaire, un dialogue de gestion a été institué depuis 2015 avec les services liés à la recherche (direction des études, bibliothèque, archives, publications) ce qui répond à une double préoccupation de gestion : attribution de crédits sur la base de priorités affichées, visibilité accrue pour une programmation pluriannuelle.

Pour la réalisation du budget, le principal poste de dépenses à maîtriser est celui de la masse salariale qui mobilise pratiquement 70 % du budget. Plusieurs paramètres ont un impact sur ces dépenses ; en premier lieu, les incertitudes sur la gestion des ressources humaines en raison de la rotation des personnels métropolitains et des variations imprévisibles de l'indemnité de résidence pour service à l'étranger (IRE). En outre, la situation politique, économique et sociale de la Grèce (avec notamment une hausse de la TVA portée à 24 % et une hausse des tarifs de l'électricité de 50 %) a inévitablement une incidence sur les marges de manœuvre de l'école.

Il convient de souligner les efforts consentis par l'EFA pour diversifier l'origine des fonds propres et de développer les partenariats en vue de cofinancements : appel à des fondations privées, institutions partenaires françaises et étrangères (universités, musées, EPCS), contributions en nature, fonds de dotation même si les résultats se font encore attendre. Un recours amplifié et plus systématique au mécénat est souhaitable. Reste à lui donner les moyens qu'il se réalise. En outre, la création prochaine d'une association des amis de l'EFA doit contribuer à l'élargissement des collaborations opéré par le directeur depuis cinq ans ; cette démarche confère à l'établissement un rayonnement accru et permet le lancement d'actions nouvelles au titre de la coopération avec la Grèce.

Plusieurs chantiers sont ouverts pour améliorer la qualité des comptes et appliquer les évolutions réglementaires à l'heure où se déploie pleinement la GBCP dans les EFE. On soulignera ainsi :

- la stabilisation avec le nouvel outil budgétaire et comptable AGE 12 partagé avec les autres écoles (fiabilisations de consommations d'autorisations de programmes, réimputations budgétaires pour les amortissements et pour les provisions, etc.) ;
- la mise en place progressive d'un service facturier préconisé par la réglementation et la dématérialisation des factures ;
- la soumission du compte financier au commissaire aux comptes devrait intervenir à partir de 2016 d'après le nouvel agent comptable, à l'instar de ce qui se pratique dans les EPSCP en métropole ;
- le développement du contrôle interne budgétaire articulé avec le contrôle interne comptable.

L'agence comptable, avec le changement de responsable au 1er septembre 2016, s'inscrit dans la poursuite des chantiers en cours et notamment la coordination des changements induits par la GBCP et la poursuite de l'optimisation du pilotage financier.

V – Un système d'information au service des missions de l'école

Un système d'information modernisé sert les besoins du pilotage. Les outils logiciels désormais employés ont deux vertus : ils équipent, pour une gestion moderne, les fonctions support et soutien ; de surcroît, ces outils sont davantage partagés avec les autres EFE. Tous les établissements du réseau sont désormais équipés du logiciel financier et comptable AGE V12 Full Web, commun aux EFE, au moment de basculer en mode GBCP 2016.

Une démarche semblable est en cours pour l'acquisition de Virtualia, en gestion RH, par l'EFA : là encore les écoles françaises disposeront, à terme proche, du même outil.

La gestion hôtelière, au siège et sur les sites, s'est également modernisée avec un logiciel idoine qui facilite l'organisation, la réservation et la facturation des hébergements. Il a vocation à alimenter le moment venu, la plateforme « Missions » qui gère les opérations sur les sites.

L'équipe informatique de l'EFA a été l'architecte principal du site web commun aux cinq EFE qui vient d'être mis en place ; ce site a vocation à être progressivement enrichi ; il faut voir dans cet outil un élément supplémentaire de communication dans le maillage et l'enrichissement du réseau.

Le pilotage du service informatique (SI) doit être aménagé en 2017 par la nomination du responsable du service comme également responsable sécurité du système d'information (RSSI) ; l'intéressé cumulera les deux qualités sans pour autant qu'intervienne la création d'un emploi ; compte tenu des missions qui lui incombent, le SI apparaît sous-doté, à la différence du service financier.

VI – L'organisation de la gestion de l'école et la politique de la qualité

On a pu voir ci-dessus que la gestion budgétaire et comptable s'efforce de répondre aux objectifs de qualité en optimisant le pilotage financier et en instaurant un contrôle ; la comptabilité analytique est opérationnelle (paramétrage des outils). Une nomenclature a été établie permettant notamment d'appréhender le coût de projets spécifiques. Les prix de revient de certains services et produits ont été calculés : c'est une avancée à souligner.

Paradoxalement, la mise en place non aboutie d'un poste de secrétaire général commun aux EFE se traduisant par la suppression anticipée de l'emploi fonctionnel de secrétaire général à l'EFA et son remplacement par un responsable administratif pour l'essentiel de ses attributions n'ont pas été ressentis comme une catastrophe. Cela a permis au directeur d'articuler l'organigramme autrement et de s'investir plus directement dans la gestion de l'établissement. Cependant, au-delà de la bonne gestion effective, le directeur a besoin d'être secondé par un responsable de la coordination des services administratifs disposant d'un pouvoir hiérarchique.

Le directeur est désormais secondé par ce seul collaborateur qui anime et coordonne, une équipe de 30 agents alors que l'établissement en compte 75, répartis dans plusieurs services. La suppression du poste fonctionnel de SG/DGS a modifié la donne. On a vu que l'établissement a su s'y adapter. L'économie budgétaire réalisée par cette suppression est évaluée à 50.000 €/an.

Le responsable administratif collabore étroitement avec l'agent comptable, sous l'autorité du directeur, à l'élaboration et au suivi du budget. De surcroît, il pilote les RH, le système d'information, le patrimoine, les affaires juridiques, la logistique et la sécurité. Faut de titre fonctionnel (SG ou DGS), la reconnaissance associée à ce poste est écornée, notamment auprès des autorités hellènes. L'ambiguïté de ce positionnement est également constatée au regard de l'association professionnelle des DGS qui ne le reconnaît pas.

Cet état de choses n'interdit pas à l'EFA de fonctionner dans un climat serein, propice au travail collectif, dans un environnement de qualité, grâce notamment à des réunions très régulières de l'équipe de direction accompagnées de comptes rendus, une communication interne mise en place ces dernières années et le bon fonctionnement des instances statutaires et réglementaires de l'EFA.

Depuis trois ans, un plan de formation des personnels a été instauré, sur la base d'un programme négocié tous les ans. Les conditions de travail sont appréciées par les personnels qui se déclarent, pour ceux rencontrés lors des entretiens, satisfaits de la politique de la direction et des relations sociales au sein de l'école.

L'école s'est par ailleurs dotée d'outils appropriés de suivi de l'activité : réunion hebdomadaire des chefs de service autour du directeur, réunions de travail hebdomadaires avec chaque chef de service et en tant que de besoin

avec le responsable administratif. Avec la direction des études est mise au point une programmation scientifique annuelle qui repose sur l'analyse et l'évaluation des rapports déposés par les responsables de mission pour faire évoluer les orientations stratégiques.

En externe, l'EFA fournit les rapports aux autorités grecques compétentes, éphories et conseil archéologique central, qui évaluent les opérations de terrain menées par l'établissement. À l'AIBL, l'école fournit un rapport d'activité et au CS une pré-programmation en novembre. Elle assure une diffusion large de ses résultats en publiant dans sa revue un rapport sur les travaux menés sur les sites et sur son site internet le rapport annuel d'activité après avis de l'AIBL.

Toutefois, sur d'autres aspects, la politique de la qualité reste encore insuffisamment formalisée, notamment en ce qui concerne l'articulation des activités à des dispositifs d'autoévaluation et d'analyse prospective, les implications des membres et des chercheurs dans la vie de l'établissement et la sécurité informatique. Par ailleurs, si les locaux ont été mis aux normes, ils sont encore insuffisamment sécurisés ce qui peut représenter un risque pour les personnels qui y travaillent et les chercheurs qui y résident.

Activités

I – Une recherche d'excellence

L'EFA présente une très importante activité scientifique avec des programmes déclinés en un nombre variable d'opérations de terrain, de formation, de publication et de valorisation¹⁰. Presque tous les sites dans lesquels l'EFA entreprend des programmes scientifiques ont donné lieu à des publications, mais trop souvent avec retard. Toutefois les activités et les résultats sont bien moindres en section moderne et contemporaine mais l'EFA envisage d'augmenter à un tiers les projets déposés dans cette section dans le contrat quinquennal 2017-2021.

Le nombre de missions ou de manifestations annuelles atteste du dynamisme des programmes de l'EFA : en 2014, 80 missions de terrain bénéficiant d'un financement direct de l'EFA dont 12 missions de fouille, sur six sites différents, mobilisant à elles seules plus de 230 personnes, et plus de 60 études sur les sites ainsi qu'une exposition sur le centenaire des fouilles de Philippos¹¹, neuf conférences mensuelles, 20 colloques (17 au siège et trois hors site) et journées d'études. Si on ajoute les 52 séminaires ou ateliers jeunes chercheurs et les quatre séminaires de formation doctorale, on peut considérer avec ces chiffres que l'établissement a atteint le niveau maximum d'activité avec les moyens humains et matériels dont il dispose.

L'ouverture nécessaire et attendue à des publics nouveaux a commencé à se réaliser avec le développement et l'enrichissement du partenariat avec le lycée franco-hellénique d'Athènes qui permet d'accueillir un public scolaire au siège ou sur les sites en leur offrant des activités spécifiques.

L'activité de recherche de l'EFA est bien intégrée au niveau national et international grâce aux collaborations avec le ministère grec de la culture, les universités et les musées ainsi que les organismes de recherches (EIE, EKKE, IGME, etc.). Elle s'insère aussi dans des collaborations avec des instituts étrangers de recherche à Athènes qui se sont traduites par des actions concrètes : *workshops*, cycle de conférences, séminaires - dont les vidéos sont mises à disposition - analyse de matériel archéologique. Mais ses moyens ne lui permettent toutefois pas de s'engager seule dans la nouvelle structuration nationale et internationale de la recherche qui repose sur la mise en place d'appels d'offre, sauf comme partenaire. L'EFA dispose d'un ensemble de moyens qu'elle développe, aussi bien humains (topographe, photographe et restaurateur) que matériels (maisons de fouilles, apothèques, drone, voitures, engin de levage, stations totales, microscopes, ordinateurs portables) qui sont autant d'atouts pour mener à bien les activités scientifiques. Elle s'est dotée d'une plate-forme « Missions » et cherche à professionnaliser le versement des archives scientifiques produites lors des opérations. La géomatique reste toutefois encore à développer même si le service topographique et le service informatique ont développé depuis 2012 des SIG sur les sites de Délos, Thasos, Dikili Tash, Sovjan (Albanie) et Amathonte et si l'École accueille chaque année entre 2 et 4 stagiaires en topographie et géomatique appliquée à l'archéologie.

II – Une politique de formation bien articulée à la recherche

L'offre de l'EFA en matière de formation s'est intensifiée et enrichie : quatre à cinq séminaires de formation doctorale par an et deux séminaires mensuels organisés en partenariat, le premier avec l'Université d'Athènes et l'École Panteion des Sciences Politiques et le second avec l'Inalco¹², l'EHESS¹³ et l'Ife¹⁴ (Istanbul) qui attirent une importante communauté internationale de jeunes doctorants. Cette offre s'est aussi diversifiée : doctorale et professionnelle pour élargir les débouchés des membres aux métiers du patrimoine et de la conservation.

Cette offre est étroitement liée à la programmation scientifique, d'une part, et à la politique d'établissement, d'autre part. Toutefois, l'articulation des séminaires de formation doctorale avec le contrat quinquennal pourrait être améliorée en moderne et contemporaine, parents encore trop pauvres.

¹⁰ Par exemple, pour le programme conjoint EFA-EFR *Des espaces et des rites : pour une archéologie du culte dans les sanctuaires du monde méditerranéen* : deux colloques, trois workshops, trois séminaires de formation doctorale, un séminaire, une opération de terrain, quatre publications et une exposition.

¹¹ Cette exposition a été présentée dans huit universités françaises et suisses, trois musées français et grecs et à l'Unesco.

¹² Institut national des langues et civilisations orientales.

¹³ École des hautes études en sciences sociales.

¹⁴ Institut français d'études anatoliennes.

Les jeunes chercheurs sont intégrés dans les opérations de terrain ou travaillent sur du matériel avec un encadrement fourni par les chercheurs associés. Les services de l'école offrent des stages que les chefs de service encadrent. Un encadrement personnalisé des boursiers mensuels ainsi que des membres est assuré par les directeurs des études.

L'offre de formation a été étendue aux étudiants des écoles « professionnelles », en particulier dans les domaines de la topographie, de l'architecture, des métiers du livre et de l'édition, de la conservation et de la restauration, des bibliothèques et des archives.

III – Une politique diversifiée de recrutement des membres et d'accueil des chercheurs

Les trois priorités scientifiques du contrat ont été prises en compte dans les critères de recrutement. Les recrutements se font par concours –spécificité au sein des EFE– sur projet et sur compétences. L'EFA a aménagé le concours de façon à donner priorité au projet et à l'entretien et ainsi élargir le vivier des candidats.

École pratique ou d'application, l'EFA offre aux jeunes chercheurs un terrain, un corpus matériel ou des fonds d'archives à exploiter dans une recherche originale et inédite, inscrite dans de grandes problématiques de l'historiographie contemporaine sur l'hellénisme et ses mutations depuis l'Antiquité.

L'EFA accueille ces jeunes chercheurs sur des supports variés : membres pour un an renouvelable (10 sur support métropolitain, entre un et trois sur support étranger), boursiers (entre 50 et 60 bourses mensuelles par an), allocataires de recherche (une par an), stagiaires de terrain (environ 160 par an), participants à un séminaire de formation doctorale sur site. Depuis le début du XXe siècle, l'EFA accueille, conformément à des traités ou des conventions, des « membres étrangers », sélectionnés et financés par d'autres gouvernements (ex. Belgique, Suisse, Brésil). Elle a récemment renforcé cette politique d'accueil de jeunes chercheurs (entre 8 et 10) reçus sur des supports autres que ceux qu'elle offre habituellement (bourses Onassis, Erasmus). Il faudrait activer le recrutement d'enseignants chercheurs sur des postes de membres - que l'EFA a commencé en recrutant pour la première fois en 2016 un MCF pour un an - pour développer les programmes de recherche. Depuis 2015, elle accueille également des chercheurs-résidents, dispositif qui est une création du réseau des EFE¹⁵, et qui bénéficie maintenant de l'ouverture de supports à la mobilité internationale cofinancés avec le CNRS.

L'école dispense aux membres et aux boursiers la formation pratique que l'on attend d'elle : montage de projets ou d'opérations, organisation d'événements scientifiques, aide à l'intégration dans les réseaux internationaux, cours de langue grecque, qualification nécessaire pour être responsables de fouilles en Grèce, publication de leurs travaux dans les collections de l'EFA.

Les débouchés des membres sortants restent une préoccupation pour l'école qui a pris des mesures à son niveau pour les aider à trouver un poste à leur retour en France : faire connaître l'EFA par des conférences de son directeur en France et à l'étranger, encouragement des membres à présenter leurs travaux dans le cadre de séminaires doctoraux ou de colloques également en France et à l'étranger, incitation à candidater dès leur troisième année sur des postes à l'université. Il faudrait aussi les encourager à publier dans des revues plus généralistes et à participer à des colloques de ce type et poursuivre la diversification des débouchés, en particulier vers les métiers du patrimoine. Mais l'école n'a pas organisé un suivi du devenir de ses membres qu'il faudrait également aider à trouver des postes de post-doc dans des universités et des centres de recherche français et étrangers, qui constituent un premier débouché qui est devenu la règle. Il conviendrait aussi d'inciter les membres doctorants à participer plus activement aux activités de leur école doctorale d'origine.

La part des anciens membres - qui se constituent en association - dans les activités de recherche de l'établissement (terrain, études de matériel, études d'archives), de valorisation (colloques, journées d'études, conférences mensuelles) ou de formation (séminaires de formation doctorale) est progressivement rattrapée par celle des chercheurs non anciens membres. 50 % des 119 projets déposés pour le prochain contrat relèvent des anciens membres et 40 de chercheurs non anciens membres (15 en 2011) qui bénéficient sans discrimination du soutien et des opportunités offerts par l'établissement.

L'idée d'une validation pédagogique pour l'encadrement de ces séjours pourrait être une solution afin de répondre à un critère de qualification par le CNU, mais dans le cadre des partenariats, une charge de cours non rémunérée dans une université pourrait être une solution plus conforme aux exigences du CNU. Il faudrait envisager aussi de valoriser les boursiers et doctorants par des crédits ECTS et prendre en compte pour les enseignants-chercheurs des universités participant aux missions de terrain le temps qu'ils y consacrent.

¹⁵ RAE, p. 7.

Cette question des débouchés est liée à celle du recrutement, et à la construction des carrières scientifiques (y compris le volet enseignement, pris en compte pour la qualification), et mérite une réflexion commune des EFE (cf. p. 23).

L'attractivité de l'EFA ne fait que se renforcer, ce qui peut se mesurer par plusieurs indicateurs : l'augmentation du nombre de candidatures aux postes de membres qui est passé de 5 à 22 en 2013 après la réforme du concours, ou à celui de directeur des études de la section antique et byzantine, passé de deux en 2012 à six en 2016, ou encore à celui du nombre de visites - 20.000 par an environ - sur le site de la *Chronique des fouilles* en ligne.

IV – Une politique documentaire renforcée et diversifiée

L'EFA a poursuivi sa politique de diversification des ressources documentaires pour répondre aux besoins des chercheurs aussi bien pour leurs activités scientifiques que pour leur formation. La bibliothèque a toujours été par sa richesse le cœur de l'institution et un instrument de travail inégalé avec ses 90 000 volumes dont plus de 8 000 *unica* et un nombre de près de 10 000 visites par an en moyenne. Le fonds byzantin est unique. L'EFA a su se doter d'une politique documentaire formalisée qui a permis d'éviter la dispersion des achats. Elle continue à consacrer une somme importante (100 000 €) aux acquisitions et à activer sa politique d'échanges avec 150 organismes différents. Sur la période 2012-2016, les périodiques (papier et électroniques) représentent entre 43 et 46 % des crédits documentaires totaux. L'EFA a su profiter de la technicité des collègues de la Bibliothèque interuniversitaire de la Sorbonne (BIS) dans le cadre d'un partenariat mis en place avec la création du Cadist¹⁶ Antiquités, dont les financements ont cependant été supprimés retirant également de ce fait les possibilités de collaboration avec ce centre. Toutefois la BIS a intégré la bibliothèque de l'EFA comme partenaire dans le dossier Collex qu'elle a déposé pour devenir bibliothèque délégataire du futur GIS Collex-Persée.

La bibliothèque de l'EFA se distingue des autres bibliothèques d'EFE ou d'Umifre par le réseau des sept centres de documentation de maisons de fouilles qu'elle entretient sur les différents sites archéologiques. La bibliothèque du siège acquiert les documents nécessaires aux travaux de terrain mais il faudra réaliser l'animation de ce réseau, seulement envisagé dans le rapport.

Les périodiques sont quasi-systématiquement acquis en version dite print + online. La bibliothèque propose environ 300 titres de revues électroniques et plus de 900 titres papier. 2 198 notices de documents électroniques sont localisées dans le catalogue du système universitaire de documentation (Sudoc) à la bibliothèque de l'EFA. Eu égard à la taille de la structure et aux moyens qui lui sont alloués, la présence des ressources électroniques constitue une sorte de spécialisation. L'EFA s'est très justement engagée dans une politique de valorisation systématique du fonds ancien et des documents reçus dont elle poursuit la mise en ligne, les grandes opérations de catalogage rétrospectif étant terminées.

L'EFA a fait le choix judicieux de doter le service des archives d'une application de gestion unique pour les archives manuscrites, administratives comme scientifiques. Elle poursuit l'archivage pérenne de documents numériques (photographies, documents graphiques, rapports de fouilles). En 2015, on comptait 33 carnets de fouilles, conservés dans les archives « manuscrites », mis en ligne. Mais une véritable politique d'archivage est à mettre en œuvre : élaboration d'une charte d'archivage, élaboration de tableaux de gestion des archives, conseil aux producteurs d'archives. L'EFA a créé un service d'archives par regroupement de cellules existantes (photothèque, planothèque, fonds manuscrits) pour rassembler des fonds existants dont elle a amélioré la normalisation des versements et a intégré le périmètre de collecte aux archives administratives. Le recrutement d'une archiviste professionnelle en 2013 a permis de normaliser progressivement les pratiques et les procédures d'archivage dans l'établissement. La diversification des ressources documentaires passe aussi par la numérisation en cours des carnets de fouilles et de documents photographiques et graphiques (650 000 clichés et 15 000 plaques). Le projet E-STAMPAGES visant l'archivage à long terme et la création d'une bibliothèque numérique 3D associant les collections d'estampages de l'EFA et d'HiSoMa¹⁷, qui a obtenu une importante subvention, doit être mis en œuvre en 2016. C'est un grand projet structurant à fort potentiel scientifique de l'EFA.

Les infrastructures techniques, les outils numériques de recherche et de diffusion en matière de documentation contribuent à garantir la qualité du service rendu ainsi que la bonne qualité de l'équipement logiciel dont les applications sont à jour et maintenues par leur éditeur. La réinformatisation de l'EFA est récente mais les possibilités de signalement des ressources électroniques dans le catalogue devraient être améliorées avec un nouveau logiciel. La bibliothèque a été dotée en 2011-2012 d'un nouveau système informatique (Symphony, de la société SirsiDynix) et d'un nouveau portail internet (Portfolio) qui permettent une intégration plus aisée aux réseaux

¹⁶ Centre d'acquisition et de diffusion de l'information scientifique et technique.

¹⁷ Laboratoire Histoire et sources des mondes antiques (Maison de l'Orient et de la Méditerranée - Lyon).

catalographiques nationaux comme le SUDOC. La qualité du service rendu aux usagers de la bibliothèque - ouverte à tous les étudiants à la différence de celles des autres instituts étrangers présents à Athènes - a été améliorée par l'acquisition d'un scanner et le renouvellement d'une partie du matériel de l'atelier de numérisation des archives (scanner à diapositives et d'un scanner à plans A0). La direction réfléchit à l'installation d'un reverse-proxy, infrastructure informatique qui permettrait l'accès à distance aux ressources électroniques, donc un accès distant aux quelques 300 titres de périodiques électroniques de l'école aux chercheurs au moment même où ils pratiquent leurs activités de terrain dans les maisons de fouilles.

L'année 2016 a été consacrée à la refonte fonctionnelle et graphique du portail, mais comme prévu dans le prochain programme quinquennal, il est nécessaire de poursuivre l'intégration informatique entre le site web et les outils documentaires et de mieux mettre en valeur les collections de périodiques électroniques qui sont une des richesses de la bibliothèque. Par ailleurs, avec les huit agents qui composent le personnel de la bibliothèque (un conservateur métropolitain et sept contrats locaux), dont beaucoup à temps partiel, la tension est quotidienne avec l'amplitude des horaires d'ouverture à assurer (60 heures/semaine pendant 52 semaines). Avec une entrée de 1 200 à 1 500 documents par an, la saturation complète des espaces se produira dans quatre à cinq ans.

V – Une politique de publications soutenue et élargie

L'EFA mène une politique de publication active et soutenue. Le service édite chaque année une moyenne de cinq à sept ouvrages entrant dans ses 15 collections « vivantes », - même si, dans certaines, les publications sont très épisodiques, - articulées aux missions scientifiques de l'école, deux fascicules de sa revue scientifique, auxquels s'ajoutent des coéditions. Cinq collections ont été créées ou sont en cours de création, dont deux destinées à accueillir des publications archéologiques (RAFAL, premier titre paru en 2015). Une initiative a été prise pour élargir le public avec le lancement de trois séries à portée plus large dont deux destinées à accueillir des beaux livres illustrés et sont gérées en partenariat avec des éditeurs privés grecs ou français. Ce programme semble difficilement tenable par un service sous doté en personnel sauf à multiplier les co-éditions.

Au cours du quinquennat écoulé, l'EFA a rééquilibré la stratégie éditoriale en la recentrant sur les travaux des jeunes chercheurs et sur la publication des résultats des fouilles avec un recours plus régulier à la coédition pour les actes de colloques et les publications destinées à un public plus large. D'importants efforts ont été faits pour professionnaliser le service, garantir le niveau et adapter la structure aux évolutions actuelles de l'édition scientifique en améliorant les procédures de sélection et d'expertise, notamment en créant enfin, en 2013, un comité éditorial en complément du comité de lecture international, instauré en 2008. L'édition numérique a commencé à être intégrée à la politique de publication, démarche, qui devrait être poursuivie et développée. Pour un budget annuel réduit à environ 120 000 € en 2015 contre 188 000 € en 2009, la part d'autofinancement tourne autour de 70 %.

Une mutualisation des outils de diffusion et de promotion a été pratiquée par l'EFA lors d'opérations ponctuelles avec les autres EFE ou avec des partenaires grecs, notamment la mise en place de stands communs à l'occasion des salons du livre de Paris et des rendez-vous de l'histoire à Blois en 2015 et 2016. De tels stands communs aux cinq EFE pourraient être montés dans d'autres salons du livre à l'étranger. Des pages communes sont envisagées sur des portails de diffusion tels que Persée et OpenEdition Books. La mise en place d'une plate-forme commune de stockage des images, prenant en compte les impératifs d'archivage pérenne, est à l'étude. La mutualisation pourrait être poussée en matière de diffusion et de commercialisation des publications avec un catalogue commun, voire un diffuseur commun, un stand dans les différentes foires du livre, la diffusion de la revue sur un portail Cairn ou revue.org. (cf. évaluation du réseau des EFE, p. 25).

L'école a fait d'importants efforts pour se doter d'une vraie politique de valorisation. Elle passe par la mise en valeur des archives de l'EFA grâce à leur utilisation dans les publications scientifiques, mais aussi dans des expositions, des documentaires grand public (comme « Le disque de Phaistos. Une énigme de l'histoire », ARTE, févr. 2016), la réalisation de dossiers thématiques ou la participation à des journées d'études. Cette politique serait à amplifier notamment dans la presse grecque et française.

Conclusion

L'équipe de direction, fortement renouvelée au début et au cours du dernier quinquennat, a saisi l'occasion de la réforme des statuts pour prendre les mesures nécessaires afin que l'EFA conserve sa place, sa notoriété internationale et son rayonnement en tenant compte des remarques et des recommandations du précédent rapport de l'Aeres et de la Cour des comptes. Au cours du contrat quinquennal, en dépit de la crise grecque, l'EFA a su élargir ses activités en restant fidèle à ses missions et à son histoire et a comblé des lacunes signalées dans le précédent rapport : la gouvernance et le pilotage des activités, le renforcement du domaine byzantin et des études contemporaines, la politique de communication, ainsi que la recherche de nouveaux partenaires et de cofinancements à l'occasion d'opérations de fouilles en particulier pour pallier les limites d'un budget contraint. A cet effet, il appartiendra à l'établissement d'exercer une vigilance particulière pour le meilleur ajustement des ressources aux dépenses, notamment en diversifiant les recettes. Enfin, l'EFA joue un rôle important et hautement apprécié dans le pays d'accueil avec un partenariat fort avec les ministères grecs des affaires étrangères et de la culture pour l'accès aux terrains de fouilles.

I – Les points forts

- La réaffirmation du positionnement de l'EFA comme institution phare du développement des études helléniques qui assure le rayonnement de la culture et de la science françaises, en collaboration avec des organismes de recherche ou d'enseignement supérieur français ou étrangers.
- La maîtrise du pilotage global de l'établissement et la qualité du management de l'équipe de direction qui apporte dans le cadre de la politique scientifique un soutien efficace, de nature administrative, financière, documentaire et logistique aux chercheurs.
- Malgré la réduction des crédits ministériels et la quasi-disparition des financements grecs, le maintien des activités de haut niveau grâce au réseau de partenaires (universités grecques, instituts étrangers à Athènes) à l'implication de l'ensemble des personnels aussi bien dans le domaine scientifique qu'administratif.
- Le développement d'une recherche scientifiquement pilotée en Grèce, Chypre et Albanie et ouverte thématiquement sur l'époque moderne et contemporaine et la Méditerranée orientale.
- L'aptitude des personnels des cellules techniques (topographie, restauration, photographie, architecture) à se former aux outils et aux technologies nouvelles pour accompagner les chercheurs.
- La qualité de la formation à la recherche et de l'encadrement des membres, étudiants, chercheurs, et enseignants-chercheurs, apprécié par les intéressés.
- La diffusion du savoir produit par des publications de qualité et des opérations de valorisation (colloques, expositions, séminaires, etc.).

II – Les points faibles

- La faiblesse des ressources budgétaires et le contexte de la crise grecque risquent de conduire la direction à faire des coupes dans les activités envisagées.
- L'insuffisance en personnel dans de nombreux services - sauf l'agence comptable - tout particulièrement dans ceux de la bibliothèque, de la restauration, des archives et des publications qui freine leurs activités.
- Le retard dans les publications, tout particulièrement archéologiques.
- La dispersion des publications dans un trop grand nombre de collections dont certaines sont plus « survivantes » que « vivantes », même si cette multiplication est la conséquence de la logique de « site » de la politique scientifique de l'école.
- Une visibilité encore trop limitée aux milieux académiques et des activités encore insuffisamment connues hors d'un cercle de spécialistes et ce malgré les expositions réalisées en France et en Grèce
- Le relatif isolement des membres qui ont peu de liens avec leurs écoles doctorales, les équipes de recherche en France et d'une manière générale avec le milieu universitaire.

III – Les recommandations

- Amplifier l'ouverture vers d'autres publics et développer encore la communication externe, notamment à l'international.
- Poursuivre le développement des partenariats avec les universités grecques et les autres instituts de recherche à Athènes, mais aussi ailleurs en Grèce.
- Continuer la diversification de l'offre de formation des membres pour accroître leurs débouchés en renforçant notamment leur lien avec les écoles doctorales métropolitaines.
- Concevoir une stratégie plus globale de publications papier et numérique et accélérer la mutualisation avec les autres EFE des services de publications et des outils de diffusion et de commercialisation des publications.
- Accentuer la démarche qualité.
- Poursuivre les efforts engagés pour compenser la baisse des dotations par la recherche de fonds privés et de cofinancement nationaux ou internationaux et de financements de recherche européens ; faute de création de postes, envisager des redéploiements ou des mutualisations de service en interne ou à l'intérieur du réseau des EFE.
- Mobiliser davantage le fonds de roulement pour opérer les investissements les plus urgents et améliorer la sécurité.

HCERES

Haut conseil de l'évaluation de la recherche
et de l'enseignement supérieur

Établissements

Rapport d'évaluation des Écoles françaises à l'étranger

Évaluation de l'École française de Rome

Campagne d'évaluation 2015-2016 (Vague B)

Sommaire

Présentation	59
Positionnement et stratégie de l'école	61
I – Une stratégie d'ouverture et une attractivité croissante	61
II – La politique de partenariats et la recherche de financements extérieurs	61
Gouvernance et pilotage des activités	63
I – Une organisation fonctionnelle efficace	63
II – Un fonctionnement des instances en constant dialogue	63
III – Un pilotage des ressources satisfaisant	64
1 ● Finances	64
2 ● Accompagnement des personnels et vie de l'établissement	64
3 ● Système d'information et outils informatiques de gestion	65
4 ● Patrimoine immobilier	65
IV – Une politique de la qualité insuffisamment formalisée	65
V – Une communication en construction	66
Activités	67
I – Une recherche de haut niveau	67
II – Le recrutement et le devenir des membres	68
III – Un lien structurant entre recherche et formation	68
IV – Une politique documentaire dynamique	68
V – Les publications et la politique éditoriale	69
VI – L'animation et la diffusion de la culture scientifique	70
Conclusions et recommandations	71
I – Les points forts	71
II – Les points faibles	71
III – Les recommandations	72

Présentation

L'Ecole française de Rome (EFR), sous tutelle du MENESR, a le statut d'EPSCP comme les autres EFE. Elle occupe à Rome 8 143 m² Shon, dans des locaux prestigieux, les deuxième et troisième étages du palais Farnese également siège de l'ambassade de France auprès de la république italienne, un immeuble sur la Piazza Navona et des locaux appartenant au complexe archéologique de la *Crypta Balbi* mis à disposition par la Surintendance archéologique de Rome.

Le budget total est proche de 8 M€ dont 60 % de masse salariale. Les personnels sont aujourd'hui au nombre de 64 personnes physiques, soit 23 personnels de recherche (y compris les membres scientifiques) et 41 Biatss. Les premiers ont le plus souvent statut de fonctionnaire, les seconds en très grande majorité (33 sur 41) un statut de droit local. Les 18 membres sont recrutés parmi les doctorants ou post-doctorants, après dépôt d'un dossier comprenant un projet de recherche original et audition, pour une durée d'un an renouvelable deux fois, de fait généralement trois ans sauf recrutement académique anticipé et pour les MCF déjà en poste qui ne peuvent rester plus d'un an.

Le contrat pluriannuel de développement fixait à l'EFR trois objectifs pour la période 2012-2016 : la structuration de sa politique scientifique, le renforcement de la concertation avec le réseau des autres EFE et la consolidation du pilotage global de l'établissement. Dans cette optique, la valorisation de la recherche scientifique et l'encouragement à utiliser les ressources du réseau des EFE mettaient en évidence plusieurs points majeurs : nécessité d'une approche transversale et pluridisciplinaire pour la recherche scientifique, recherche dynamique de financements extérieurs, articulation repensée avec le Centre Jean Bérard (CJB) de Naples dans le domaine archéologique, modernisation du circuit de l'édition et de la diffusion, renforcement du pilotage financier de l'établissement avec notamment l'adoption de la comptabilité analytique dans deux secteurs. Le comité d'évaluation s'est efforcé d'examiner dans quelle mesure ces objectifs avaient été atteints et a constaté que l'EFR avait progressé de manière significative dans la voie qu'ils avaient tracée.

Positionnement et stratégie de l'école

Depuis sa fondation en 1873, tout d'abord comme annexe de l'école française d'Athènes, dont elle devait former les membres à l'archéologie, l'EFR s'est imposée dans les disciplines de l'histoire et de l'archéologie, à la fois en Italie, dans les Balkans occidentaux et au Maghreb. Bénéficiant d'une implantation dans une capitale unique au monde pour ses aspirations universelles historiques, l'EFR assume son positionnement disciplinaire dans le champ porteur de la *Global History*, s'appuyant sur la place centrale de l'Italie dans l'histoire comparée des civilisations occidentales et dans l'histoire mondiale de l'Europe méditerranéenne. Tout en cultivant ses domaines d'expertise historiques, elle fait évoluer sa recherche au gré des problématiques contemporaines et s'ouvre toujours davantage à une plus grande palette de sciences humaines et sociales.

Le maître-mot de la stratégie de l'école est l'ouverture, que ce soit à une aire géographique élargie, aux grandes problématiques contemporaines, ou à un public toujours plus vaste - étudiants ou société civile italienne¹. S'appuyant sur les résultats d'une enquête menée par l'EFR, ce positionnement apparaît d'autant plus légitime que la place centrale, voire majeure, de l'EFR au sein des institutions étrangères dans la capitale italienne lui est reconnue par ses pairs.

I – Une stratégie d'ouverture et une attractivité croissante

Au plan scientifique, le positionnement de l'EFR a évolué au cours du dernier contrat quinquennal, de ses champs disciplinaires traditionnels - ceux qui ont assuré sa réputation en archéologie, histoire, histoire du droit, etc. - vers des thématiques qui font appel à des sciences humaines et sociales (SHS) peu pratiquées jusqu'alors par l'école : sociologie, démographie, anthropologie, géographie et urbanisme, droit, etc. Plusieurs programmes ou colloques en témoignent, comme le programme consacré aux « Jeunesses méditerranéennes », mené conjointement avec la Casa de Velázquez (CVZ) ou le colloque dédié aux « Infiltrations mafieuses dans l'administration publique locale italienne ». On ne peut qu'encourager cette ouverture, au regard des problématiques actuelles dont l'EFR s'empare avec profit, y compris dans le périmètre extra-italien, qu'il s'agisse des religions, de l'histoire des migrations, de l'économie et des finances, par exemple. Quant à la part réservée aux contacts entre sciences humaines et sociales et autres disciplines scientifiques (sciences de la vie et de la terre, sciences physiques, sciences de l'environnement, aménagement et urbanisme), elle paraît encore trop réduite par rapport aux ambitions évoquées dans le contrat pluriannuel.

Parmi les autres éléments notables du positionnement de l'EFR, on relève le statut de chercheur-résident (cf. introduction générale) mais aussi la volonté, clairement assumée, de maintenir un équilibre entre programmes de recherche et possibilité d'engager des recherches non inscrites dans un programme. Cette souplesse et cette faculté d'adaptation à l'innovant tranchent avec des programmes qui n'autoriseraient aucune réactivité à l'évolution, de plus en plus rapide, de la recherche.

II – La politique de partenariats et la recherche de financements extérieurs

La stratégie de développement de l'EFR s'appuie en partie sur la place éminente qu'elle occupe dans le réseau de l'*Unione degli istituti di archeologia, storia e storia dell'arte a Roma (Unione)* qui regroupe 35 institutions émanant de 27 pays et qui, en plus d'actions concrètes liées à la gestion des bibliothèques par exemple, assure à l'EFR une visibilité auprès de ses homologues italiens et étrangers, et des universités de la Péninsule. Cette position, soulignée par la communauté scientifique romaine et due à l'excellence des recherches de l'EFR comme de la richesse de sa bibliothèque, ne suffit cependant pas à lui offrir la même visibilité auprès des grandes universités américaines ou britanniques, limitant ainsi l'internationalisation de l'EFR. L'EFR s'appuie également sur le réseau des anciens membres et boursiers. La prise de conscience de son importance et de la nécessité de mieux l'organiser comme de le faire vivre est récente et cette priorité fait partie des objectifs du prochain quinquennal.

L'EFR ne manque pas non plus de construire une relation étroite, voire parfois intégrée, avec plusieurs institutions françaises présentes en Italie. Il en va ainsi de la Villa Médicis, où les liens portent tant sur la coordination des bibliothèques ou sur les agences comptables que sur l'articulation de la recherche en matière d'histoire de l'art (même si davantage d'actions communes pourraient être menées sur le contemporain). L'EFR collabore également

¹ Y compris à travers la future carrière des membres. On citera pour exemple, certes encore rare, la présence à la cour constitutionnelle italienne d'une ancienne membre de l'EFR.

avec l'Institut français d'Italie et le Centre Saint-Louis notamment, pour celui-ci, sur des thèmes communs tels que le personnage de Mazarin (cf. le cycle de conférences sur Mazarin et l'Italie en 2016) ou les archives de Pie XI.

L'EFR noue également des relations structurées avec le CNRS. La convention qui les associe a été renouvelée en 2012 et permet, entre autres avantages, de financer une année supplémentaire en tant que chargé de recherche, pour un membre docteur en fin de troisième année. Il est à regretter que la réglementation actuellement en vigueur, qui place ce chargé de recherches en position de détachement à l'EFR, ne permette pas aux membres non fonctionnaires de prétendre à cette quatrième année de séjour à Rome.

L'école entretient des liens forts avec le CJB, dont elle partage la tutelle avec le CNRS. Le CJB assure à l'EFR une présence très utile en Italie méridionale. Mais, en dépit d'un début de mutualisation et d'une collaboration renforcée entre les deux institutions qui touche surtout les chantiers archéologiques, ou l'atelier doctoral « Manger, boire... », et qui se matérialise entre autres par la présence de la directrice du CJB au conseil scientifique et aux réunions de direction de l'EFR, le CJB bénéficie statutairement d'une grande autonomie en matière de recherche archéologique. Il dispose de son propre conseil scientifique et conserve son propre service de publications. Cette relative indépendance du CJB tend à affaiblir la visibilité de l'EFR, tant recherchée par ailleurs. Sans être restées lettre morte, les recommandations de la Cour des comptes de renforcer la cohésion des deux entités² n'ont pas été suffisamment prises en compte en raison de l'histoire particulière du CJB, du poids du CNRS dans son financement et des conséquences administratives de la double tutelle. Pour autant, de nombreux chantiers et missions sont communs (ex. Megara Hyblaea ou Pompéi, même s'il s'agit de secteurs différents), les équipes du CJB et de l'EFR travaillent sur des sujets semblables, même les aires géographiques d'activités ne sont pas totalement distinctes, et un des axes de recherche du CJB recoupe l'un de ceux de l'EFR. Tout cela laisse penser qu'une plus grande intégration est possible, si les tutelles venaient à s'accorder sur cet enjeu qui relève d'une vision globale du paysage de la recherche française. La mutualisation des publications et surtout des activités archéologiques permettrait de constituer un pôle archéologique commun aux deux entités qui renforcerait la visibilité de l'EFR (cf. *infra*, p. 67).

L'absence de partenariats forts qui a été constatée avec le Maghreb, en particulier la Tunisie et l'Algérie qui sont pourtant des zones d'action de l'EFR, s'explique par l'instabilité ou les spécificités politiques de ces pays. Des programmes conjoints avec le DAI ou la *British School* pourraient concerner le Maghreb et offrir matière à des financements européens.

De même, et de manière à renforcer pluridisciplinarité et approche transversale dans la recherche scientifique, certains programmes gagneraient à être développés en partenariat avec les Umifre travaillant sur le monde méditerranéen (IRMC, Ifea, Ifpo, CRFJ et Centre Jacques Berque).

La prise de conscience par l'EFR de la nécessité de faire davantage appel à des financements extérieurs, notamment européens (ERC, Marie Curie, etc.), et de rechercher de nouveaux partenariats s'inscrit dans la politique d'ouverture menée par la direction. Actuellement, trois programmes de recherche financés par l'ANR sont en cours, dont un avec l'EFR pour principal partenaire. Un chercheur, détenteur d'un *Consolidator Grant* de l'ERC, a entamé ses travaux en septembre 2016. L'EFR choisit clairement de privilégier des candidatures à des programmes individuels, de préférence à des programmes collectifs où sa participation ne serait pas suffisamment valorisée. Tout en soulignant les limites de ses capacités d'accueil, la direction de l'EFR a néanmoins conscience de la part insuffisante que représentent les programmes européens dans son activité générale et a décidé de créer un poste de chargé de montage et de suivi de projets qui devrait permettre de répondre plus efficacement aux appels d'offre européens³. L'adhésion de l'EFR à l'Agence italienne pour la recherche européenne (APRE) constitue une autre voie pour augmenter les connaissances des circuits et donc les chances d'accéder aux financements de l'Union européenne.

² Rapport de la Cour des comptes, 2012, p. 55.

³ RAE p. 16 et analyse SWOT, p. 18.

Gouvernance et pilotage des activités

I – Une organisation fonctionnelle efficace

Les fonctions support de l'école ont fait l'objet, au moment du départ non remplacé du secrétaire général en poste, d'une restructuration pertinente qui permet d'assurer à partir de 2013, quoique sur un rythme tendu, la charge de travail imposée par les nouveaux défis qu'entend relever l'EFR (communication, projets européens, archivage). Un comité de direction se réunit deux fois par mois durant une matinée afin d'examiner les problèmes de fond de la gestion de l'école. Ces réunions donnent lieu à un compte rendu publié sur l'intranet en direction de tous les personnels et et concernent, en plus de l'équipe de direction⁴, les chefs de service et le support informatique. Ce mode de gestion favorise la concertation et semble efficace.

Une grande rigueur organisationnelle, un dialogue constant entre l'équipe de direction, les personnels et les membres garantissent la bonne conduite des programmes de recherche comme celle des services administratifs. L'amélioration des procédures de gestion a permis notamment de ramener à un mois le délai de paiement des missions.

Il faut cependant noter que, les fonctions occupées naguère par le secrétaire général ayant été réparties entre l'agent comptable et la responsable administrative, la charge de travail se révèle parfois difficile à assumer, notamment pour le secrétariat des conseils ou le traitement des questions immobilières.

L'EFR dispose d'un service archéologique, indispensable à la poursuite de ses missions de base et actuellement placé sous la responsabilité du directeur des études pour l'Antiquité. Si l'on peut comprendre que l'archivage « archéologique » soit désormais intégré dans un service d'archives général, au sein de la bibliothèque, on ne peut que s'inquiéter de la réduction progressive du personnel qui constitue ce service archéologique. Certes, la Cour des comptes recommandait la réduction du personnel en ce secteur, mais sur la base d'une mutualisation entre le laboratoire d'archéologie de l'EFR et le Centre Jean Bérard. Or, comme on l'a noté plus haut, cette association n'est pas encore suffisamment aboutie au plan de l'organisation du support à la recherche archéologique, si bien que la situation actuelle ne semble pas répondre suffisamment aux recommandations initiales. Le comité recommande donc de réfléchir à la création d'un service archéologique unique pour les deux institutions, qui apporterait son soutien aux opérations de terrain tant de l'EFR que du CJB, quitte à étaler davantage dans l'année le calendrier des opérations de terrain. L'organisation hiérarchique pourrait être confiée à l'une des entités, la direction scientifique pouvant rester commune. À titre d'exemple, les fonctions liées au dessin pourraient peut-être se voir hébergées à Rome, au laboratoire de la *Crypta Balbi*, qui constitue une infrastructure de recherche au grand potentiel, notamment pour la collaboration entre institutions scientifiques romaines (cf. *infra* p. 67). Il faudrait pour autant que l'on puisse lui assurer un encadrement suffisant et pérenne.

II – Un fonctionnement des instances en constant dialogue

Les différentes instances qui guident et contrôlent l'EFR, notamment les organes de représentation, jouent une fonction reconnue au sein de l'école et constituent un élément essentiel à son bon fonctionnement tant sur le plan de la recherche que sur le plan des rapports sociaux. Elles se voient confier un rôle clé dans la politique qualité des recherches de l'école. Le rôle le plus important revient au conseil scientifique (CS) qui a vu son périmètre d'action élargi puisqu'il est associé au recrutement des membres (indirectement à travers la commission consultative, instituée par la directrice et où trois membres siègent es qualité et directement pour celui des directeurs d'études (DE) où il est consulté⁵. Par sa participation à la définition des axes de recherches, *via* la procédure de la programmation scientifique, il intervient concrètement dans la conduite de la politique scientifique de l'EFR et dans l'évaluation des résultats des programmes de recherche, y compris pour les recherches hors programmation, comme cela a été fait de façon systématique en 2015-2016, avec désignation de rapporteurs par projet, pour préparer le prochain contrat. Sa composition et son renouvellement tous les trois ans, avec deux mandats au maximum,

⁴ L'équipe de direction est constituée de la directrice, des directeurs d'études, de la directrice du CJB, du directeur de la bibliothèque, de la responsable administrative, de l'agent comptable, de la chargée de communication, de l'ingénieur réseau et de la représentante des membres.

⁵ Pour le recrutement des DE une autre commission consultative, composée des DE en poste, de la responsable administrative, et du président du CS, joue un rôle de conseil au moment du choix effectué par la directrice.

constituent des éléments propices au renouvellement des perspectives de recherche⁶. Ce rôle se trouve renforcé par l'utilisation des visioconférences pour les contacts réguliers du président du CS avec la direction. Garantie supplémentaire de qualité, le CS expertise les manuscrits soumis pour publication. On ne peut que souligner et encourager, en conclusion, cet excellent dialogue entre le CS dans son ensemble et la direction de l'école, dialogue qui, à la fois, offre un gage de qualité de la recherche et conduit à une identité partagée de l'institution. Le dialogue permanent entre la direction, les membres et le personnel contribue pour beaucoup à la qualité des relations au sein de l'école. Des initiatives telles que l'organisation de visites à l'attention du personnel, commentées par les chercheurs, sont saluées par tous pour ses effets positifs sur les relations internes.

III – Un pilotage des ressources satisfaisant

1 ● Finances

La situation financière de l'EFR, à la fois saine et solide, est le résultat d'efforts de gestion sur les dépenses et charges de fonctionnement mais également de la politique dynamique menée sur certaines ressources propres.

En 2015, les dépenses s'élevaient à 7 906 724 € de dépenses pour 7 952 435 € de recettes, le fonds de roulement global se montant à 2 087 562 €, soit 111 jours de dépenses de fonctionnement, ce qui conforte la bonne santé financière de l'EFR.

Témoin de cette situation satisfaisante, la bonne exécution budgétaire fait apparaître un résultat excédentaire de fonctionnement qui s'élève à 262 770,24 €. Ce résultat est dû à des dépenses exécutées à seulement 97,67 %, correspondant à une baisse de 184 000 €, couplées à une hausse des recettes prévisionnelles (100,59 %) se traduisant par un surplus de recettes de 46 000 €. À ce résultat excédentaire s'ajoute le solde positif des dotations d'autofinancement (151 978,86 €), ce qui génère au total une capacité d'autofinancement de 414 749,10 €. La maîtrise des coûts salariaux due au non remplacement d'1,5 ETP contribue à cette aisance budgétaire en dépit, d'une part, d'une hausse des salaires du personnel local (+ 5,6 %) prévue par la renégociation de son contrat collectif, d'autre part, des coûts de surveillance/sécurité dans le cadre l'opération Vigipirate liés à l'importante fréquentation de la bibliothèque située au Palais Farnèse.

La hausse des recettes propres de l'EFR (en augmentation de 5,87 %), qui représentent 9,21 % des recettes de fonctionnement en 2015, démontre qu'une gestion dynamique de l'utilisation des locaux, de la bibliothèque et des capacités d'hébergement peut apporter des ressources budgétaires non négligeables qui pourraient être affectées aux travaux ou à l'investissement. Il en va de même pour les financements extérieurs, provenant majoritairement des programmes ANR et ERC, qui contribuent au budget des opérations de façon significative selon les années (entre 30 % et 74 %). Toutefois, la baisse des ventes des publications de l'EFR (livres et revues), équivalente à celle qui, de manière générale, affecte les publications en SHS, constitue un handicap qui mérite d'être corrigé sans attendre afin d'en atténuer l'impact déficitaire. Car si cette baisse du chiffre d'affaire s'est accompagnée d'une réduction des coûts de production (qui a eu pour effet une réduction de la subvention dédiée aux publications), il n'en reste pas moins vrai que le déficit est structurel et risque de grandir à nouveau si le chiffre d'affaire poursuit sa baisse.

Par ailleurs, il faut souligner combien la souplesse d'affectation budgétaire à l'intérieur des services offre des possibilités d'arbitrage qui permettent de réagir au plus près des évolutions de l'EFR.

Enfin, l'introduction de la comptabilité analytique pour l'administration comptable du service d'hébergement de la *Piazza Navona* a constitué un progrès qui reste néanmoins limité et dont d'autres fonctions de soutien mériteraient de bénéficier à brève échéance.

2 ● Accompagnement des personnels et vie de l'établissement

Le mode de gouvernance mis en place et la diversité des outils proposés renforce l'adhésion du personnel métropolitain et local à la mission et aux objectifs de l'EFR (réunions interservices, renégociation du contrat collectif, fiches de postes, dématérialisation des documents, etc.) et facilite les relations sociales. Parmi les mesures prises en faveur du personnel au cours des cinq dernières années, on peut citer la nomination d'un représentant du personnel pour les questions de sécurité ou encore la création de la commission paritaire d'établissement. L'intranet récemment installé y contribue également. Le système de visioconférence et l'équipement en logiciels offrent des solutions nouvelles adaptées aux besoins. La formation du personnel a été relancée, notamment pour le numérique et la PAO avec l'Asfired (pour le personnel dédié aux publications), mais aussi pour le catalogage, l'anglais au bénéfice des chercheurs (afin de leur permettre de publier dans des revues de langue anglaise), ou le français pour le

⁶ RAE, p. 21-22.

personnel italien. Certaines formations ont été obligatoires ou communes, en particulier sur la sécurité, l'utilisation du défibrillateur ou celle de l'intranet.

La volonté affirmée de l'EFR d'offrir un lieu d'accueil d'une qualité irréprochable, véhiculant une image d'excellence, tient lieu de politique de qualité. L'implication des membres dans l'accueil des boursiers et des chercheurs-résidents participe également à une convivialité spécifique à l'institution mais dépend fortement des promotions de membres.

3 ● Système d'information et outils informatiques de gestion

Si l'informatique de gestion semble adaptée aux besoins, on peut déplorer que les éditeurs de logiciels ne communiquent pas entre eux et soient peu enthousiastes pour développer des passerelles entre leurs différents logiciels, par exemple entre l'hébergement et la création des badges, avec pour conséquence la nécessité de renseigner par deux fois les mêmes informations en raison de langages informatiques différents, avec des conséquences non négligeables en termes de sécurité. De manière plus générale, le ratio entre l'investissement et l'utilisation ne favorise pas l'intégration des différents systèmes. Par ailleurs, en matière de risque informatique, même si l'EFR est déjà dotée de différents outils pour assurer la sécurité (garde-barrières, séparation des flux, protocoles sécurisés, antivirus, sauvegardes, etc.), des manques sont patents : l'EFR gagnerait à mettre en place un espace informatique protégé dédié exclusivement à la recherche et à faire respecter des consignes pour la protection des données (utilisation de mots de passe robustes, en particulier).

4 ● Patrimoine immobilier

Le patrimoine immobilier dont l'EFR a la responsabilité, pleine ou en partage avec d'autres institutions (ambassade ou surintendance), représente un atout réel mais aussi une charge importante⁷. Les réorganisations spatiales opérées ces dernières années ont été salutaires et des efforts d'aménagement conséquents peuvent être constatés. Il n'en reste pas moins vrai que des travaux lourds devront prochainement être entrepris, principalement au Palais Farnèse, afin de résoudre des questions à la fois de sécurité, de stabilité et de conservation du patrimoine historique (toiture, fenêtres, ravalement des façades, système de chauffage, etc.), et de satisfaire les souhaits des utilisateurs⁸. L'EFR est consciente de ces défis même si aucune solution concrète n'a pu encore être trouvée avec l'ambassade. Parallèlement à ces travaux, un meilleur accès PMR aurait intérêt à être mis en place. Par ailleurs, l'EFR tente de tirer le meilleur parti de sa position sur la *Piazza Navona* en cherchant de nouvelles ressources propres, à travers la location de certains espaces.

IV – Une politique de la qualité insuffisamment formalisée

La publicité sur les règles de fonctionnement du comité de coordination de la politique scientifique de l'EFR⁹ contribue à la clarté des procédures. Pour autant, une véritable politique de la qualité ne fait pas encore l'objet d'une formalisation complète, c'est-à-dire d'une mise en évidence et d'une mise à disposition très aisée du corpus de règlements qui fondent une politique de la qualité. À titre d'exemple, l'équilibre des genres au sein de l'institution (organes, boursiers, chercheurs-résidents, etc.), requis par la loi pour certains aspects, mériterait une formalisation et une mise en valeur ; de même, pour ce qui est attendu du chercheur pendant son séjour, s'il figure dans un règlement et est confirmé oralement lors d'une entrevue informelle avec la direction¹⁰, pourrait faire l'objet d'une charte des droits et devoirs des chercheurs. La politique de la maîtrise des risques, excepté ce qui concerne les risques comptables, n'est pas non plus explicitée formellement. C'est assurément un travail lourd, mais il conviendrait que l'école se dote d'une feuille de route explicite qui traduirait clairement sa politique de la qualité, et ce d'autant plus qu'il s'agit d'un objectif revendiqué par la gouvernance de l'institution.

Par ailleurs, la mise aux normes des locaux et l'application des nouvelles règles de sécurité ont marqué un progrès certain en termes de sécurité pour les personnels.

⁷ Les opérations immobilières et la maintenance du Palais Farnèse (en ce qu'elle a une incidence sur la structure générale du bâtiment) est principalement prise en charge par le Service des travaux et des bâtiments français en Italie qui répartit les coûts à raison de 70 % pour l'ambassade et 30 % pour l'EFR.

⁸ Par exemple, la mise à disposition pour les chercheurs d'un espace de travail où tenir des rendez-vous et conversations serait possible.

⁹ Instance qui se réunit environ toutes les six semaines et permet notamment le financement des opérations individuelles « hors programmes » (environ un tiers).

¹⁰ On peut citer un mémoire à rendre à l'AIBL, un article à produire, une thèse à soutenir et à publier, des interventions face aux lycéens, l'animation d'un séminaire des membres, etc.

V – Une communication en construction

Depuis 2013, les attentes en matière de communication sont plus exigeantes, en interne comme en externe et dans le cadre du réseau des EFE. En interne, la mise en place très attendue de l'intranet effective depuis la fin de l'année 2016 répond à un réel besoin des chercheurs et des personnels. Plate-forme collaborative qui facilite et enrichit le travail de tous et permet des échanges indispensables entre services, l'intranet se révèle un outil fédérateur de qualité.

Au plan des communications externes, des progrès notables ont été réalisés : réaménagement du site internet, conception d'un nouveau logo, rédaction d'une *newsletter* très suivie (12 000 contacts), organisation de nombreuses manifestations en partenariat avec l'ambassade qui ont accru la visibilité de l'EFR, entre autres auprès de ses partenaires de *l'Unione*, des universités italiennes et du public romain, comme en témoigne l'importante couverture médiatique obtenue à l'occasion du colloque consacré à l'influence mafieuse dans l'administration locale. Sa présence, suivie, sur les réseaux sociaux (5 000 fans sur *Facebook*) lui apporte un surcroît de public jeune, même si ses apparitions sur *YouTube* ne sont pas suffisantes. Il faut noter que ces actions sont encouragées par les directeurs d'études et soutenues par les membres, premiers fournisseurs des contenus mais également premiers intéressés. Il conviendrait cependant d'opérer un travail de fond en direction des médias écrits et audiovisuels, à travers des rencontres régulières assorties d'une conférence de presse annuelle, éventuellement avec le soutien des services culturels et de presse de l'ambassade. Il faudrait également veiller à l'établissement de traductions en langues étrangères (anglais, espagnol) au-delà de l'italien et du français.

Il reste aussi à développer le réseau des anciens membres et boursiers de l'EFR (pour lequel l'école envisage de mettre à jour l'annuaire des anciens membres et d'un constituer un pour les boursiers, depuis la création du dispositif en 1975. Ce réseau est jusqu'ici informel. La base de données actuellement disponible pour la communication extérieure de l'EFR comprend quelque 12 000 contacts, mais doit être mise à jour. Cet annuaire pourrait se révéler un outil de communication très utile.

La nécessité d'une meilleure structuration des actions de communication de l'EFR a été prise en compte, notamment par la constitution d'un poste dédié à cette activité par redéploiement du poste de secrétaire de la direction. Il est prévu qu'un plan définissant la stratégie de communication et ses objectifs soit formalisé durant les prochains mois. Il conviendrait qu'une concertation soit menée à ce sujet avec le réseau des EFE. Ces actions seront destinées aussi bien aux chercheurs qu'aux médias pour leur faire mieux connaître l'école, tant en France qu'à l'étranger. À cet effet, au plan des ressources humaines, un profil supplémentaire de « communicant » n'est pas sans pertinence et, pour compléter le service, le recours à des stagiaires issus d'une filière de formation spécialisée (et pas nécessairement de l'université) devrait être renforcé.

Activités

I – Une recherche de haut niveau

Dans le cadre du quinquennal 2012-2016, l'EFR organise ses programmes de recherche en cinq axes¹¹ qui regroupent une cinquantaine d'opérations réparties entre quatorze thématiques. Ces programmes empruntent des formats divers (réunions, colloques, fouilles, formations, etc.). Tout en conservant ses axes de recherche historiques - archéologie, histoire sociale, histoire culturelle, histoire droit, épigraphie -, la politique d'ouverture menée par l'EFR permet désormais de convoquer dans quelques-uns de ses programmes d'autres SHS telles que la démographie, la géographie, la sociologie, davantage liées à certains phénomènes contemporains : migrations, recomposition des territoires, crises des pays du Sud. Dans le cadre de « l'actualité de la recherche », cet intérêt nouveau pour les problématiques contemporaines bénéficie du vivier de candidats issus de ces disciplines et recoupe par ailleurs les souhaits de l'ambassade de voir l'expertise de l'EFR aider au processus de décision politique.

Si l'EFR a largement établi sa renommée scientifique en France, en Italie et, à travers le réseau romain, dans bon nombre de pays européens, il faut sans doute regretter que ce renom ne soit pas aussi évident dans la sphère scientifique anglo-saxonne et, dès lors, dans le monde asiatique au sens large. Or, l'intérêt des chercheurs chinois pour l'histoire romaine (pour ne prendre qu'un exemple) est un contexte très favorable à une meilleure « pénétration » par l'EFR des cercles scientifiques asiatiques, notamment en développant des collaborations directes, voire des programmes de recherche qui se tournent davantage vers l'Asie (singulièrement la Chine et l'Inde). Nous recommandons dès lors d'élargir au plus vite la stratégie scientifique de l'EFR aux chercheurs travaillant sur le monde asiatique, à commencer par ceux présents en Italie même, et aux thématiques qui les rapprochent des domaines d'expertise de l'EFR, dans une perspective davantage mondiale (ou globale), sans craindre de recourir aux ressources dynamiques que l'EFEO pourrait offrir au sein du réseau des EFE, ni aux spécialistes de l'Asie que recèle le milieu universitaire italien (par exemple, *La Sapienza* à Rome et *l'Università degli studi di Napoli "l'Orientale"*).

Le recrutement de docteurs (ou doctorants en dernière année de thèse) aux postes de membres, les doctorants allocataires cogérés par l'EFR, les chercheurs-résidents, le caractère pluridisciplinaire des opérations qui privilégient aussi la longue durée, critère indispensable pour une recherche de qualité, sont des atouts pour l'EFR. Les activités hors programme quinquennal et la politique de partenariats sont également des atouts. Plus généralement, le suivi des programmes de recherche et le rôle accru du CS renforcent la qualité des résultats des recherches menées par les chercheurs et boursiers de l'EFR. Les chercheurs remplissent très majoritairement leurs engagements en termes de publications et de résultats ; ils ont été positivement évalués, à mi-parcours, par le CS (cf. *supra*). Les retards sont largement dus à des raisons qui tiennent pour l'essentiel à leurs initiateurs (changement de poste, etc.). Le rôle de facilitateur et d'appui à la recherche française de l'EFR et sa participation à *l'Unione* font d'elle un espace de recherche de premier plan pour la France et l'Italie. C'est la raison pour laquelle l'inadéquation entre les contraintes budgétaires qui poussent à développer ces demandes de financement extérieur et les besoins en personnel pour faire face aux demandes de partenariats que ces projets nécessitent constitue un handicap : certaines demandes ne peuvent être honorées faute de ressources humaines suffisantes et il est, par exemple, inenvisageable pour l'EFR d'accueillir plus de deux « boursiers ERC ».

L'équipement du laboratoire d'archéologie, hébergé à la *Crypta Balbi*, dans des locaux mis à la disposition de l'EFR par la surintendance, constitue un potentiel énorme non seulement pour la mise en œuvre de programmes d'étude du matériel archéologique issu de fouilles de l'EFR, mais également pour la collaboration avec d'autres équipes à la recherche d'une infrastructure de ce type. L'opportunité offerte aux chercheurs de disposer d'un confortable espace d'étude des matériels archéologiques représente un atout réel ; il conviendrait d'utiliser davantage cette infrastructure dans le cadre de projets de collaboration, voire de formation pour différents types de stagiaires du niveau licence à doctorat recrutés notamment pour les chantiers de fouilles, pour les travaux d'inventaire, d'étude, de dessin, etc. Il serait pertinent de construire avec les partenaires scientifiques romains des « niches de spécialisation » dans les différents domaines de l'archéologie selon les institutions. Ce laboratoire est enfin un pont efficace entre les sections Antiquité et Moyen-Âge compte tenu de l'étendue chronologique des assemblages archéologiques qui y sont analysés.

¹¹ Il s'agit des axes suivants : *Parcours et échanges en Méditerranée*, *Dynamiques territoriales*, *Modèles romains*, *Laboratoire politique et social italien* et *Savoirs et innovations techniques* (cf. RAE, p. 33 pour le détail des programmes).

II – Le recrutement et le devenir des membres

L'augmentation spectaculaire du nombre de candidats au contrat doctoral comme au statut de membre illustre l'attractivité de l'EFR¹² ; celle du nombre de dossiers de candidature aux postes de chercheurs-résidents également. C'est là une preuve de l'ouverture de l'EFR et de la publicité offerte à ses postes. Il faudra cependant veiller, par une attention portée aux appels à candidature, à ce que le taux de succès aux postes ouverts à l'EFR, en particulier pour les membres, ne soit pas trop faible. En effet, un taux de succès trop bas (c'est-à-dire inférieur à 10 %) risque de décourager les candidatures, mais signifie surtout que les candidats comme les examinateurs ont sans doute passé beaucoup de temps sur ces dossiers pour peu de postes. Un taux de succès trop bas peut aussi indiquer que les critères ne sont pas suffisamment clairement énoncés.

La sortie des membres de l'EFR à l'issue de leur séjour demeure une question pendante dans la mesure où seuls 60 % des sortants, toutes sections confondues, ont trouvé immédiatement un poste à leur mesure après être passés par l'EFR. Autrement dit, 40 % n'y sont pas parvenus malgré le cursus d'excellence au sein de l'école. Des formations ont été proposées aux membres (humanités numériques, montage de projets, cours de langues, etc.). Mais on peut se demander si cette difficulté ne traduit pas une prise en compte insuffisante, lors de la sélection des candidats, des voies d'emploi qui leur seront offertes à la sortie de l'EFR. La question de la « chronologie » du séjour à l'EFR dans une carrière de chercheur peut aussi s'avérer déterminante. Sans doute est-il bon, comme le fait l'EFR, de privilégier les chercheurs en début de carrière, mais il serait également souhaitable de réviser les statuts de manière à pouvoir limiter, comme dans bon nombre d'appels à candidature dans de multiples institutions, le nombre d'années qui séparent le chercheur de la soutenance de sa thèse lorsqu'il pose sa candidature à un poste de membre de l'EFR. Il faudrait aussi s'interroger sur le faible succès rencontré par le poste offert à un maître de conférences qui voudrait préparer un dossier d'HDR à l'EFR, même s'il s'agit d'un problème plus général de l'université française.

III – Un lien structurant entre recherche et formation

Le lien très fort entre les programmes de recherche de l'EFR et les ateliers de formation illustre la volonté de l'école d'assurer une formation de haut niveau aux résidents et aux boursiers. Le nombre de ceux-ci (742 en 5 ans) et les facilités offertes hors bourse ainsi que l'ouverture grandissante de ces bourses à une large palette de SHS sont des éléments concrets de succès. La décision de ne pas augmenter le nombre de boursiers traduit d'ailleurs la volonté de maintenir la qualité des services offerts par l'EFR et s'avère raisonnable. On notera cependant que l'EFR héberge quelques boursiers financés par d'autres institutions (par exemple, l'EHESS ou l'Université de Sao Paulo). L'accueil des doctorants du MENESR dans des disciplines peu représentées à l'EFR et le développement des ateliers doctoraux témoignent également du souhait de l'école de diversifier son offre de formation et de se faire mieux connaître. Par ailleurs, l'EFR est attentive à établir des liens avec d'autres publics étudiants, par exemple *via* les ateliers de formation des masters et les séances d'enseignement devant des lycéens organisées par les chercheurs, ou encore en proposant des stages sur des fonctions support ou administratives à des étudiants de licence professionnelle.

La relative faiblesse des contacts structurels entre l'EFR et les universités peut être considérée comme un handicap, mais l'EFR tente de pallier cette situation, notamment par la signature de conventions-cadres (par exemple, avec Aix-Marseille Université).

IV – Une politique documentaire dynamique

La bibliothèque, située au Palais Farnèse, constitue un des atouts majeurs de l'EFR. Elle est la plus riche collection universitaire française à l'étranger, avec ses 210 000 volumes et l'acquisition de 4 000 nouveaux documents par an. 80 % des collections, soit environ cinq km linéaires, sont en accès libre. La politique d'accès généralisé aux salles de lecture, les horaires d'ouverture aussi larges que possible et la mise en place d'une carte payante ont achevé d'en faire un lieu unique à Rome, tout en générant des recettes pour les frais de fonctionnement. En dépit des contraintes imposées par l'ambassade pour la sécurité et l'accès - qui, au passage, accapare une partie non négligeable du temps de travail du conservateur de la bibliothèque -, le nombre de lecteurs (24 000 entrées par an) est en augmentation.

La saturation des magasins de stockage - ils le seront à 95 % dans trois ans - nécessitera rapidement d'externaliser ou de désherber un certain nombre de collections peu consultées pour laisser place aux nouvelles acquisitions. Cette solution sera examinée en partenariat avec d'autres bibliothèques étrangères à Rome qui

¹² À la suite d'une révision des conditions d'accès aux postes de membres en 2011, le nombre de candidatures s'élevait à 126 en 2016, pour 18 postes susceptibles d'être vacants, 10 ayant été finalement disponibles pour de nouveaux candidats. Pour les 742 bourses octroyées en cinq ans, on enregistre 1042 candidatures.

connaissent le même problème (parfois de manière plus aiguë encore). Entre-temps, les actions entreprises pour le catalogage et l'équipement radio fréquence identification (RFID) serviront à désengorger et réorganiser les espaces de stockage. La faiblesse des ressources numériques (5 % du budget total de la bibliothèque hors personnel) témoigne toutefois d'un certain retard dans l'acquisition de livres et revues numériques : même si des achats croisés d'*e-books* avec l'École française d'Athènes et la Sorbonne constituent un progrès, on privilégie encore l'achat de la version papier d'un ouvrage. La politique d'échanges avec d'autres bibliothèques universitaires constitue peut-être un frein, bien compréhensible, au développement du numérique. La bibliothèque est, de fait, intégrée, depuis mai 2008, dans le catalogue collectif universitaire français Sudoc et, depuis octobre 2015, dans le catalogue collectif URBI, qui regroupe les principales bibliothèques d'instituts étrangers à Rome.

La conservation et la gestion des archives posent également un problème de place. À terme, les archives de l'EFR seront versées aux Archives nationales. En ce qui concerne les archives scientifiques, l'adhésion de l'EFR, au printemps 2016, au système d'archives en ligne HAL ne résout qu'en partie la question puisque seulement 70 anciens membres sur 147 ont répondu à l'appel de l'EFR pour autoriser l'accès à leur mémoire, ces mémoires étant systématiquement catalogués. Il conviendrait donc de développer une politique qui à la fois conserve une forme de confidentialité et permette cependant d'assurer le moins de « perte d'informations » possible à moyen terme. Quant à l'archivage des documents de travail dématérialisés (mails, notes, etc.), il est pris en compte et attend la réception du protocole du service interministériel des archives de France (Siaf) pour être appliqué.

La bibliothèque, support solide de la réputation de l'école, a bénéficié d'efforts matériels et humains importants dans le domaine de la politique documentaire, des horaires d'ouverture et de l'accessibilité, qui font d'elle un espace emblématique de la recherche française à l'étranger malgré les difficultés inhérentes à sa localisation en matière de sécurité dans une ambassade.

V – Les publications et la politique éditoriale

Avec 105 nouveautés et 24 revues publiées entre 2012 et 2015, la production éditoriale de l'EFR reflète parfaitement la richesse de son activité. Le haut niveau de qualité des ouvrages est à la hauteur des exigences scientifiques de l'école. La politique éditoriale mise en place durant ce quinquennal y contribue pleinement. Un comité éditorial composé de la directrice, du responsable des publications, des rédacteurs du service, des directeurs des études, du responsable de la bibliothèque, d'un représentant des membres et de la responsable de la communication, se réunit sept fois par an pour examiner les manuscrits qui seront ensuite soumis à l'expertise du CS. Au-delà, c'est ce comité éditorial qui pilote désormais et oriente la politique éditoriale de l'EFR. Ces publications souffrent toutefois de la baisse générale des ventes de livres qui affecte le domaine des SHS. Pour y remédier, des règles éditoriales conçues en association avec le CS structurent de façon plus professionnelle l'activité éditoriale. La recommandation du comité éditorial visant à produire des ouvrages maniables et ouverts à de larges problématiques scientifiques et le dispositif version papier, version numérique, *Print on demand* (POD) sont en phase avec les missions de l'édition publique, l'évolution du marché et les objectifs du contrat pluriannuel. Le passage au numérique pour l'exploitation du fonds avec *OpenEditions/Cleo*¹³ et pour la publication des revues avec revues.org répond aux nouveaux modes de transmission du savoir. Au plan technique, la fabrication *in situ* d'une partie de la production avec chaîne d'édition XML constitue une avancée. Les délais d'attente des manuscrits restent très raisonnables¹⁴.

Une initiative telle que la collection « Classiques-École française de Rome », dont la finalité est de conserver les droits d'ouvrages épuisés en les republiant en format poche à un prix attractif, s'inscrit dans une démarche patrimoniale mais ne répond sans doute pas à un réel besoin, ce qui explique en partie ses résultats décevants. La répercussion de la baisse des coûts de fabrication sur le prix de vente des ouvrages, bien que répondant à la volonté de mettre les nouveautés à portée d'un plus large public, présente l'inconvénient de diminuer les recettes sans pour autant augmenter la diffusion de façon significative. Si l'objectif était d'élargir le lectorat, force est de constater qu'il n'est pas totalement atteint. Dès lors, cette politique ne se justifie guère ni économiquement, ni sans doute stratégiquement. Les difficultés rencontrées avec le diffuseur De Boccard obèrent une meilleure diffusion des publications même si elles sont apparemment en voie d'être surmontées (*cf. supra*, p. 26-28).

Au plan administratif, le responsable des publications, localisé à Paris dans les locaux de l'EFEO, est depuis le 1^{er} octobre 2016 chargé des publications de l'EFR et de la CVZ, premier pas vers une mutualisation des services de publications des EFE. Toutefois, les politiques éditoriales différentes menées par les deux établissements ne contribuent pas à simplifier sa tâche et gagneraient à une intégration plus forte.

¹³ Centre pour l'édition électronique ouverte (UMS CNRS-AMU-EHESS-Université d'Avignon).

¹⁴ Les articles sont mis en ligne un mois après leur acceptation et le délai est d'un an et demi pour les volumes de la BEFAR.

VI – L'animation et la diffusion de la culture scientifique

L'implication des directeurs d'études et les encouragements de l'EFR à diffuser plus rapidement les résultats des travaux des chercheurs contribuent à une bonne animation de la culture scientifique de l'école. Celle-ci est renforcée par l'utilisation raisonnée des outils informatiques pour la diffusion des recherches, par les efforts de visibilité auprès des étudiants et professeurs arrivés récemment à Rome et par les efforts de communication vers les universités et institutions en SHS françaises et étrangères. Au-delà, le programme des interventions des chercheurs auprès des collégiens et lycéens en Italie et l'expertise reconnue de l'EFR par les surintendances italiennes assurent une diffusion de la culture scientifique de l'EFR vers des publics plus étendus. L'absence relative de collaboration active avec les universités américaines, allemandes ou anglaises constitue néanmoins un frein à une diffusion plus internationale.

Conclusions et recommandations

L'EFR est un établissement de recherche et de formation géré de façon adéquate et produisant des résultats scientifiques qui répondent à ses ambitions. Les forces de l'école, dont on ne souligne ici que les plus marquantes, prévalent largement sur ses faiblesses.

L'EFR entend renforcer son rôle de plate-forme ou de « passeur » entre la science française et les milieux internationaux en sciences humaines et sociales (SHS) très actifs à Rome, puisque pas moins de 27 pays y entretiennent une infrastructure scientifique. La richesse de sa bibliothèque, la qualité de ses travaux de recherche, son ouverture vers le monde contemporain font en effet de l'EFR un lieu irremplaçable de la recherche française à l'étranger. De plus, la proximité de l'EFR avec les universités italiennes travaillant dans des domaines disciplinaires proches prend toute sa valeur au moment où celles-ci sont lourdement affectées par les difficultés propres à la Péninsule. L'affaiblissement du tissu universitaire italien a par ailleurs comme conséquence la nécessité pour l'EFR de rechercher de nouveaux partenariats internationaux. Dans ce contexte, la bibliothèque de l'EFR - dont la richesse constitue un des atouts majeurs de l'école - joue un rôle de premier plan et méritait de voir son positionnement conforté par l'accueil d'un plus grand nombre de lecteurs. Conformément au plan quinquennal, des efforts importants ont été réalisés pour élargir ses horaires (soixante-douze heures d'ouverture, six jours sur sept) et attirer un nombre encore plus important de lecteurs.

Au-delà, les objectifs de l'EFR traduisent la conscience de la nécessité d'agir dans le cadre du réseau des EFE : la mutualisation des fonctions de soutien, en particulier le pilotage commun des activités éditoriales et de diffusion ; les liens avec les Umifre ; la volonté de mettre en place une comptabilité analytique, de réduire et rationaliser les programmes de recherche afin de faire mieux sur un format moins ambitieux et dans une approche pluridisciplinaire. Cette volonté d'inscrire son action dans le cadre du réseau des EFE se double du souhait d'en être un acteur déterminant. De ce point de vue, la zone de « rayonnement » des activités de l'EFR, relativement étendue (Albanie, ancienne Yougoslavie, Maghreb), constitue un atout pour avancer dans la voie de programmes communs avec d'autres EFE.

Enfin, l'EFR se positionne résolument en faveur d'une ouverture plus grande vers le public cultivé, principalement dans la diffusion des résultats de ses recherches, même si, malgré des évolutions appréciables, notamment dans le domaine du numérique, une réflexion de fond n'a pas encore permis de dégager avec précision les voies précises à emprunter pour mieux diffuser ces résultats.

I – Les points forts

- L'EFR se distingue par la cohérence et la qualité de sa politique scientifique, notamment la souplesse offerte par les recherches « hors programme », et l'importance accordée à son CS dans la définition de cette politique. L'interdisciplinarité, les ateliers thématiques (dont le nombre a atteint les limites du possible par rapport aux ressources disponibles) illustrent bien la volonté de l'EFR de « bien faire » plutôt que de « faire plus ».
- Le pilotage financier au plus près des besoins, couplée avec un intranet destiné à renforcer la cohésion opérationnelle de l'EFR en constituent de solides fondements.
- La clairvoyance de la direction et sa stratégie d'ouverture, construite sur une gestion partagée, donnent à l'établissement une forte cohérence et un climat social serein.
- La bibliothèque, support solide de la réputation de l'école, est devenue un espace emblématique de la recherche française à l'étranger.
- La réorganisation du service des publications s'inscrit dans des perspectives modernes et une mutualisation bénéfique.

II – Les points faibles

- La part des financements de recherche européens, en dépit de la volonté de l'EFR de mieux tirer profit des possibilités offertes par l'ERC, reste faible, même si l'on comprend que l'école ne dispose pas de ressources humaines suffisantes pour développer cette stratégie. Cette situation ne facilite pas l'amélioration de la visibilité de l'EFR auprès des écoles doctorales françaises et à l'international.

- L'absence de structuration forte entre l'EFR et le CJB, et la faiblesse des ressources humaines du service de support aux opérations archéologiques handicapent gravement le potentiel de développement de ce secteur, pourtant essentiel dans la politique scientifique de l'EFR. Plus largement, mais sans pour autant affecter son fonctionnement, le lien administratif entre les deux entités reste un des problèmes structurels de l'EFR.

III – Les recommandations

- Pousser plus loin l'articulation entre l'EFR et le CJB, même si l'on peut comprendre l'objectif de « distinguer à l'avenir les activités de recherche des deux institutions ». Mieux définir les complémentarités sans rejeter l'hypothèse de la constitution de services communs (publications, support aux opérations archéologiques, communication).
- Diversifier les programmes européens auxquels l'EFR souhaite émarger. L'ERC et les bourses Marie-Curie sont des instruments très appropriés, qui peuvent être développés davantage, mais d'autres volets du programme « Horizon 2020 » dans son ensemble méritent d'être investigués, le cas échéant en concertation entre EFE (notamment pour les bourses de mobilité internationale et le programme CO-FUND).
- Identifier plus clairement la compétence de l'EFR comme pôle d'excellence dans des domaines d'expertise en rapport avec des problématiques contemporaines, de manière à accroître la visibilité de l'école et sa reconnaissance internationale (hors France et Italie).
- Revoir la définition des critères de recevabilité des dossiers de candidature aux postes de membres, afin de mieux prendre en compte les possibilités d'emploi à la sortie de l'école.
- Formaliser une politique de qualité, y compris des procédures robustes de sécurité pour l'utilisation de l'internet.
- Encourager l'adoption d'une comptabilité analytique pour d'autres activités de l'EFR, à tout le moins pour toutes les fonctions de soutien.
- Renforcer la communication de l'EFR, d'une part, vers les écoles doctorales françaises et italiennes, d'autre part, vers les anciens membres, boursiers et résidents.

HCERES

Haut conseil de l'évaluation de la recherche
et de l'enseignement supérieur

Établissements



Rapport d'évaluation des Écoles françaises à l'étranger

*Évaluation de l'Institut français
d'archéologie orientale*

Campagne d'évaluation 2015-2016 (Vague B)

Sommaire

Sommaire	75
Présentation	77
Positionnement et stratégie de l'école	79
I – Positionnement et missions	79
II – Stratégie et partenariat	79
1 ● Stratégie scientifique	79
2 ● Partenariats	80
Gouvernance et pilotage des activités	81
I – Organisation fonctionnelle	81
II – Dialogue social	81
III – Pilotage des ressources	81
1 ● Les finances et les personnels	81
2 ● Équipement et fonctionnement	82
3 ● Communication	83
Activités	85
I – Résultats de la politique de recherche	85
II – Le lien formation/recherche	85
III – La politique documentaire	86
1 ● Bibliothèque	86
2 ● Archives	87
3 ● Les publications	87
4 ● Animation et diffusion de la culture scientifique	88
Conclusion	89
I – Les points forts	89
II – Les points faibles	89
III – Les recommandations	90

Présentation

Depuis sa création en 1880, l'Ifao n'a cessé d'être le pôle français de l'étude des civilisations et langues de plus de cinq millénaires d'histoire de l'Égypte. L'Ifao est l'institut étranger le plus ancien en Égypte et aujourd'hui de loin le plus important de par son rayonnement, l'étendue de son champ d'étude et le nombre de projets et de personnes actives. Situé dans un pays et une région du monde soumis à de multiples défis, les exigences et les difficultés ont également augmenté pour l'Ifao. L'institution a néanmoins su pratiquer une politique d'ouverture, d'expansion scientifique et d'intensification des relations avec ses nombreux partenaires.

L'Ifao regroupe aujourd'hui 135 personnes dont 21 sur emplois métropolitains et 114 sur contrat de droit privé égyptien mais il est à noter une double évolution : le nombre des titulaires métropolitains est passé en cinq ans de 15 à 11 pendant que celui des contractuels montait de 7 à 13 ; le nombre des emplois locaux a diminué de 17 unités même si l'on remarque parallèlement un léger repyramidage pour des emplois plus qualifiés. La masse salariale représente 70 % des dépenses pour un budget de fonctionnement de l'ordre de 6 M€. De fait, la situation financière est particulièrement tendue. La très forte hausse de l'indemnité de résidence à l'étranger (IRE) ces dernières années a directement grevé le budget disponible pour le personnel et pour le fonctionnement des chantiers de fouille et la recherche ainsi que pour l'entretien du patrimoine immobilier de l'établissement.

L'Ifao recrute des chercheurs temporaires, six membres dont quatre en principe pour la section antiquité, deux pour la section des études coptes et musulmanes mais les candidatures sont plus rares dans ces deux domaines, particulièrement pour ce qui est des études coptes. Ces membres sont recrutés généralement pour un an, généralement renouvelés trois fois, conformément à l'article 19 du décret 2011-164 régissant les EFE. A noter qu'une période de quatre ans est plus longue que celle habituelle dans les autres EFE méditerranéennes. On peut ajouter les six chercheurs égyptiens (trois chercheurs associés et trois collaborateurs scientifiques) sous statut de contractuels, le directeur des études et le directeur, bien que ce dernier n'aie pas obligation de recherche dans son statut. Des personnels permanents, appartenant au corps des Biatss, complètent ce dispositif sur les chantiers de fouilles ou dans les laboratoires de l'Ifao qui constituent un dispositif d'appui à la recherche : archéométrie, topographie, image, céramique.

L'Ifao est localisé au Caire depuis 1907 dans le palais Mounira, qui offre près de 8 000 m² Shon mais nécessite depuis plusieurs années des travaux considérables d'aménagement et de mise en conformité. Quatre maisons de fouilles dispersées sur le territoire complètent le parc immobilier.

Depuis 2011, le contexte politique local rend la situation de l'Ifao particulièrement délicate puisque aux incertitudes économiques (notamment la chute de la livre égyptienne) s'ajoutent les soubresauts proprement politiques.

La nouvelle direction, en place depuis 2015, cherche à faire face aux difficultés financières et contextuelles et à instiguer, malgré ces difficultés, une dynamique de recherche et un rayonnement scientifique tant en Égypte, en France qu'au niveau international.

Positionnement et stratégie de l'école

I – Positionnement et missions

L'Ifao couvre un champ scientifique particulièrement vaste et varié : l'histoire, l'archéologie et la philologie depuis la préhistoire, jusqu'à l'époque contemporaine de l'Égypte même si, au départ, conçu dans le cadre de l'empire ottoman, son champ d'action était encore beaucoup plus large géographiquement.

La diversification et la multiplication des chantiers durant ce quinquennal correspondent à une nouvelle approche menée par l'Ifao. Aujourd'hui, l'institut est partenaire de presque tous les chantiers archéologiques français en Égypte (36 missions archéologiques françaises actives dont 30 directement en coopération avec l'Ifao par implication financière et/ou soutien logistique). Cette organisation donne une meilleure visibilité et lisibilité à l'archéologie française en Égypte. L'Ifao s'est ainsi positionné comme porte d'entrée de l'archéologie française dans le pays, la France étant en Égypte le deuxième intervenant le plus important après les USA.

On compte, en 2015, 27 chantiers archéologiques, échelonnés du néolithique à l'époque islamique, et répartis aussi bien dans la vallée du Nil que dans le Delta, les bords de la Mer Rouge (ports) et le désert oriental (le désert occidental n'étant actuellement pas sécurisé). Un grand nombre de chantiers de l'Ifao sont conduits par des chercheurs appartenant aux institutions partenaires, CNRS ou universités.

II – Stratégie et partenariat

1 ● Stratégie scientifique

Jusqu'à récemment, chaque chantier ou programme non-archéologique s'insérait dans un thème et dans un des axes prédéfinis. L'architecture était ainsi thématique et pluri-disciplinaire, fortement inspirée de l'anthropologie historique. La pratique montrait que la flexibilité souhaitée était difficile à obtenir et que l'intégration de nouveaux projets ou la réactivité à de nouvelles situations, scientifiques ou économiques, était peu favorisée. Une structure innovante adoptée pour le nouveau quinquennal vise à dissocier les orientations scientifiques de l'établissement de son programme opérationnel. Ainsi, un chantier ou programme peut nourrir plusieurs axes ou thèmes définis.

Une nouvelle politique d'appels à projets annuels sur objectifs a été définie, en lieu et place des programmes fixés pour la durée du quinquennal, et selon quatre formats : opérations de terrain, programmes en partenariat, projets (initiatives nouvelles avec *seed-money*), actions spécifiques (limitées dans le temps, publications, congrès). Lors du premier appel à projets réalisé pendant l'été 2016, 115 propositions ont été soumises, dont 85 retenues, comprenant 31 opérations de terrain. Les opérations retenues (programmes, projets, actions spécifiques etc.) viendront alimenter la programmation scientifique et les chantiers archéologiques notamment devront se situer dans le cadre d'axes de recherche.

Cette nouvelle stratégie constitue donc un changement total de l'architecture des projets scientifiques, vers un système plus flexible, plus actuel. Au niveau des disciplines, « Les champs couverts par l'Ifao comprennent l'égyptologie, la papyrologie, les études coptes et arabes. L'histoire de l'art, longtemps en retrait, est appelée à se développer, tout comme l'islamologie (un impératif), mais également l'anthropologie sociale et l'histoire des sciences historiques. Dans le futur, les axes scientifiques seront suivis et animés par des comités d'experts.

En tant qu'institut archéologique actif dans toutes les régions de l'Égypte, l'Ifao mobilise une grande partie de ses capacités et ressources pour les chantiers de fouilles. Concernant ces travaux de terrain, la nécessité de créer un poste de responsable logistique et scientifique pour soulager la tâche du directeur dans le domaine de l'archéologie, coordonner les chantiers de fouilles et assurer les exigences de qualité est manifeste ; ce poste serait créé en remplacement du poste d'archéo-architecte actuel, libéré par un départ à la retraite.

Il reste à accroître la mobilité internationale et à mettre en place un statut de chercheur résident comme dans les autres EFE méditerranéennes afin de pouvoir accueillir des chercheurs pour une durée limitée (par exemple, favoriser le dispositif de mobilité des agents du centre national de la recherche scientifique - CNRS).

2 ● Partenariats

En Égypte, l'Ifao a un partenariat très intense avec le ministère des Antiquités et ses employés (inspecteurs), avec les musées et avec différentes universités au Caire et dans les provinces. Le ministère des Antiquités salue l'intensification des relations et de la coopération avec l'Ifao, notamment en termes d'accueil de chercheurs et de formation. Les représentants du ministère et des universités soulignent l'importance de l'accès à la bibliothèque de l'Ifao aux chercheurs égyptiens et la qualité des échanges scientifiques établis entre les universités et l'Ifao dans les domaines de l'égyptologie et des études arabisantes et islamiques. L'offre de formation proposée aux doctorants et inspecteurs égyptiens est saluée. Une extension du soutien vers la muséographie est suggérée.

L'Ifao entretient également des liens étroits avec les autres institutions françaises en Égypte, ce qui n'a pas toujours été le cas. Il collabore avec le centre d'études et de documentation économiques, juridiques et sociales (Cedej), s'ouvrant ainsi à la dimension contemporaine, avec un cycle commun de conférences et une bourse doctorale commune. Il accueille dans ses locaux l'antenne régionale de l'institut de recherche pour le développement (IRD). Il est co-tutelle du centre d'études alexandrines (CeAlex) et il collabore avec le centre franco-égyptien d'étude des temples de Karnak (CFEETK). Il travaille également avec l'institut dominicain d'études orientales (Ideo) qui relève du Vatican avec cependant une majorité de cadres français.

Il existe un conventionnement avec l'institut national de recherche en archéologie préventive (Inrap). Des personnels Inrap peuvent travailler sur les chantiers de l'Ifao, deux chantiers étant en co-direction, tandis que l'Inrap intervient auprès de l'Ifao pour la formation professionnalisante des inspecteurs égyptiens.

Un partenariat avec le Louvre pour la fouille du Sérapéum et un avec l'université de Strasbourg pour la Tombe Thébaine 33 ainsi qu'une convention avec la mission franco-suisse à Saqqara-Sud sont en préparation.

Depuis peu de temps et sous l'impulsion de l'Ifao, un réseau d'échanges et de coopération très étroit s'est établi entre les institutions étrangères au Caire dont les principales sont l'institut archéologique allemand (*Deutsches Archäologisches Institut - DAI*), l'institut américain (*American Research Center in Egypt - ARCE*), et l'institut autrichien (*Österreichisches Archäologisches Institut - OAI*).

Des conventions et coopérations avec d'autres institutions étrangères existent, notamment l'université Macquarie de Sydney et l'université de Chicago.

Tous ces partenariats constituent un facteur crucial pour l'intégration locale, les échanges scientifiques nationaux et internationaux ainsi que pour la mission de formation et de rayonnement scientifique de l'Ifao.

Gouvernance et pilotage des activités

I – Organisation fonctionnelle

Le rapport d'autoévaluation de l'Ifao consacre un long développement au pilotage et à la gestion de l'institut. L'organigramme de l'Ifao correspond bien à son fonctionnement et à ses besoins en matière de fonctionnement des chantiers archéologiques et de soutien et valorisation de la recherche. La gouvernance repose sur un triumvirat, soit le directeur, le directeur général des services (DGS) et le directeur des études auquel s'ajoutent l'agent comptable et le responsable du service informatique, tous les deux essentiels dans tous les aspects du pilotage de l'établissement.

La nouvelle direction, en place depuis seulement un an et demie, rencontre l'assentiment de l'ensemble des personnels et partenaires, toutes catégories confondues, aussi bien par son dynamisme que ses qualités humaines et son mode de management. C'est pour marquer une nécessaire évolution et mettre en oeuvre un plan de redressement financier imposé par la tutelle qu'il a été proposé à l'agent comptable de remplacer dans ses fonctions le précédent secrétaire général (DGS) admis à la retraite en mai 2016. Le renforcement de son rôle d'appui à la direction dans les fonctions d'ordonnateur est ainsi recherché. Le poste de DGS a été maintenu provisoirement au Caire, contrairement à ce qui s'est passé dans les autres EFE méditerranéennes, mais il devrait être dégradé dès l'année prochaine au niveau de "responsable administratif".

II – Dialogue social

Quelques incertitudes semblent prévaloir au sujet de la représentation du personnel, d'autant que certaines instances, comme le comité technique paritaire (CTP) et le comité d'hygiène et sécurité (CHS) n'étaient plus convoquées ces dernières années. Le sentiment d'un déficit de participation du personnel prévaut et davantage de clarté, moyennant une restructuration du dialogue social, serait souhaitable. Ce qui semble être en cause n'est pas la qualité du dialogue social, mais plutôt les règles de représentation des différentes catégories de personnels, tout comme la difficulté à trouver des volontaires pour certaines catégories.

III – Pilotage des ressources

La direction, l'agence comptable et la direction générale des services ont conscience de la fragilité de l'équilibre financier, notamment en raison de l'insuffisance d'outils de pilotage ; d'où le projet de perfectionner les outils pour mieux suivre et anticiper la gestion financière et aboutir à une comptabilité fonctionnelle. Un nouvel outil informatique, permettrait effectivement un suivi budgétaire au jour le jour, limitant notamment des dépassements sur les chantiers de fouille, et un suivi mois par mois des dépenses de personnel.

1 ● Les finances et les personnels

Pour un budget annuel de 6 M€, la masse salariale constitue actuellement 70 % du budget. Deux tiers de ces crédits permettent de payer les personnels expatriés (plafond d'emplois de 25 emplois, 21 pourvus), un tiers, les recrutés locaux (114 personnes). La très forte augmentation de l'IRE (18,5 % en 2015) a pesé lourdement sur le budget (surcoût de 240 000 € entre 2014 et 2015). La direction ne possède aucune marge de manœuvre et ne voit guère de perspective de changement. Dans des institutions dépendant d'autres ministères (par exemple l'institut français d'Égypte/MAEDI), le personnel est payé directement par le ministère et la masse salariale des expatriés est dissociée du budget de fonctionnement. Une solution de ce type serait la bienvenue dans le cadre de l'Ifao car les chiffres montrent que le déficit budgétaire constaté pendant plusieurs années a été inférieur à la seule augmentation de l'IRE.

Au 1er octobre 2016, seuls 21 sur 25 postes métropolitains autorisés par le plafond d'emplois sont pourvus, les autres sont gelés (et pourtant la masse salariale ne diminue pas). La diminution constante de personnel se fait sentir dans tous les services et remet en question le bon fonctionnement de certains d'entre eux. Sur dix années, une quinzaine de postes ont disparu sur 150, soit une diminution de 10 %.

Par ailleurs, les salaires pratiqués par l'Ifao sont inférieurs aux salaires locaux pratiqués dans le secteur privé et dans les institutions internationales pour du personnel qualifié et plurilingue. La difficulté est d'autant plus grande que l'institut français, qui jouxte l'Ifao, a pu augmenter les salaires, alors que l'Ifao a son budget gelé. Non seulement l'Ifao peine à recruter, mais tout autant à conserver ses bons agents locaux. L'institut a tenté de compenser malgré tout dans le domaine social, avec une assurance médicale et une prime scolaire. La récente

dévaluation de la livre égyptienne peut également offrir quelques marges de manœuvre pour une revalorisation des salaires locaux.

Avec des salaires gelés depuis 2009, et face à l'augmentation constante du coût de la vie, (71 % d'inflation en 5 ans et des dévaluations successives et encore à venir), la situation est donc plus que tendue. On rappelle par ailleurs que l'Ifao est la seule des cinq EFE à être implantée en dehors de la zone euro. L'institut est donc doublement tributaire de paramètres dont il n'a pas la maîtrise : les soubresauts de l'IRE, d'une part, et la variation des taux de change, d'autre part, qui se traduit par des dévaluations récurrentes de la livre égyptienne et, depuis peu, par le flottement de la monnaie.

Néanmoins, à la faveur du plan de redressement dont l'institut s'est doté, la situation financière de l'Ifao se consolide progressivement. Dans une approche budgétaire pluriannuelle, l'institut s'est donné deux objectifs pour parvenir à un budget en équilibre :

- le développement des ressources propres avec le recours au mécénat, la location d'espaces et les recettes de fonctionnement liées à l'imprimerie ;
- des économies assises sur une gestion des ressources humaines plus rigoureuse.

Les projections 2017-2018, à paramètres stabilisés, se traduiraient par des soldes excédentaires respectifs de 217 000 € et 270 000 €. Ces calculs reposent sur des chiffrages précis d'économies présentés en annexe au compte financier 2015.

En matière de gestion des ressources humaines, une mise à jour des descriptions de poste est en cours. Il n'existe pas d'évaluation régulière et réglementaire du personnel (sauf à l'imprimerie), d'où un certain manque de transparence dans les questions des promotions.

2 ● Équipement et fonctionnement

L'institut fait face à une absence de capacité d'auto-financement, et ne peut donc procéder à des investissements nécessaires, notamment sur le bâtiment du Caire et pour l'achat ou le remplacement des appareils des services d'appui à la recherche.

D'une part, le bâtiment principal n'est plus aux normes et demanderait une remise en état et en sécurité d'ampleur, notamment pour les installations électriques, la mise en place de la fibre optique, l'étanchéité et la maintenance du système anti-incendie. Pour ces travaux, l'Ifao pourrait collaborer de manière plus étroite avec les services concernés à l'ambassade de France et recruter éventuellement un agent local spécialisé. D'autre part, le bâtiment n'est plus en état d'assurer dans des conditions satisfaisantes l'extension des collections, leur bonne conservation et la sécurité du personnel comme des usagers.. D'où la nécessité de construire à moyen terme un bâtiment propre à la bibliothèque, dont le coût est estimé à environ 3,5 M€, ce qui, eu égard à l'importance scientifique et patrimoniale du fonds, notoirement le meilleur du Caire, est une somme réaliste et raisonnable.

Du point de vue du fonctionnement, plusieurs services, aux équipements aussi coûteux qu'indispensables, sont à la limite de leurs possibilités et à la merci de pannes graves. C'est notamment le cas de l'équipement de topographie, mais également de l'informatique. C'est aussi le cas du service d'archéométrie et de son laboratoire de datation par le carbone 14, le seul existant dans toute l'Égypte. Sachant qu'aucun mobilier archéologique, y compris un simple prélèvement de matériaux n'est autorisé à sortir du pays, ce service remplit un rôle central pour garantir l'analyse d'échantillons de différents matériaux organiques et inorganiques pour l'ensemble des chantiers archéologiques ouverts en Égypte. Face à ces difficultés, une politique de cofinancement de toutes les activités archéologiques a été mise en place : il est demandé par la direction que désormais tous les programmes soient systématiquement cofinancés, le but étant de limiter à 30 % le financement Ifao. Ces cofinancements peuvent venir d'institutions publiques, françaises ou étrangères, et aussi du mécénat. Toutefois, le recours à ce dernier, fréquemment invoqué y compris par les tutelles, possède aussi ses limites, le nombre d'entreprises françaises susceptibles de contribuer étant limité, et celles-ci confondant souvent mécénat et *sponsoring*. Dans tous les cas, la recherche de mécénat ne peut se limiter à des initiatives personnelles et dispersées, par ailleurs dévoreuses de temps pour les chercheurs et les techniciens ; elle réclame professionnalisation et coordination. La mise à disposition pour le service d'archéométrie d'un équipement plus performant permettrait de générer des ressources. De nombreuses institutions étrangères témoignent leur confiance en ce laboratoire de l'Ifao et souhaiteraient pouvoir y recourir davantage pour faire analyser et dater leurs matériaux.

Face à tous ces problèmes, un plan de redressement a été élaboré par le directeur en collaboration avec les tutelles, mais cela ne fera pas disparaître les difficultés qui viennent d'être énumérées.

3 ● Communication

La communication comprend celle en direction du milieu scientifique (traitée plus loin), la communication interne qui semble pouvoir encore être améliorée et enfin la communication en direction du public, enjeu dont les institutions publiques ont peu à peu pris conscience. L'Ifao a développé pour ce faire un site Internet, ainsi qu'un compte Facebook, moyen de communication incontournable en Égypte, notamment vis-à-vis des étudiants, jeunes chercheurs et plus généralement d'un public jeune et intéressé. Parmi les dispositifs de communication figure aussi la *Newsletter* trimestrielle adressée par courriel à une liste d'envoi comptant quelque 1500 abonnés, ainsi que les listes de diffusion des parutions de l'imprimerie et des manifestations scientifiques (*cf.* ci-dessous p. 88).

Activités

I – Résultats de la politique de recherche

L'Ifao est le cœur de la recherche archéologique française en Égypte et plus largement de l'égyptologie française. Il constitue le centre de toute activité de terrain et un pôle important pour la recherche dans tous les domaines de l'égyptologie (philologie, histoire, histoire de la religion et histoire sociale, études matérielles, histoire de l'art, etc.). L'Ifao constitue également un passage quasi obligé pour les égyptologues français qui feront carrière au sein d'une université ou du CNRS.

Depuis quelques années, l'Ifao a renforcé la partie arabisante de la recherche qui est une de ses spécificités, les autres institutions étrangères au Caire ne pratiquant pas l'étude des périodes médiévale et moderne. L'intérêt pour l'Égypte islamique a toujours existé, mais la recherche dans ce domaine est désormais intensifiée et englobe désormais aussi les XIX^e-XX^e siècles en lien en particulier avec le Cedej.

La sélection des membres scientifiques, environ douze auditions par poste, ainsi que l'expérience du personnel permanent garantissent le haut niveau des résultats. Le recrutement très sélectif des membres scientifiques est au centre de l'objectif d'excellence de la recherche. Les post-doctorants sont recrutés sur dossier et en fonction de leurs qualités et capacités d'innovation. Un comité de sélection présente une liste au conseil scientifique qui la valide. Cette tradition de recrutement se justifie par les objectifs de l'Ifao de former les futurs universitaires ou chercheurs CNRS et par les responsabilités accordées aux membres sur les chantiers. De fait, les jeunes membres rencontrés par le comité d'évaluation ont paru dynamiques, compétents et motivés. Il n'existe pas de cahier de charges prédéfini pour les membres : les objectifs sont fixés et évalués pour chaque cas individuellement.

Dans les projets de recherche, la politique de la qualité repose sur le nouveau système des appels à projets annuels (avec des dotations cependant limitées à 3 000 €) et sert de format de test pour développer des programmes cofinancés avec une problématique définie ou pour préparer une soumission d'appel d'offre.

Le bilan scientifique est très positif et riche en éclairages nouveaux sur de nombreux aspects de la civilisation pharaonique. Les investigations sur différents sites désertiques à l'est du Nil ont permis de mettre au jour le plus ancien port maritime au monde, des vestiges de bateaux et des papyrus qui illustrent la logistique liée à la construction de la pyramide de Khéops, de mieux cerner les axes de circulation à travers ces vastes régions, d'appréhender l'exploitation de ressources et de documenter des installations métallurgiques de taille quasi-industrielle. L'exploration de sites pré-dynastiques a fourni des informations précieuses sur les périodes de formation culturelle.

L'Ifao est l'une des rares institutions à mener un chantier d'archéologie islamique avec les recherches menées depuis 15 ans sur les murailles du Caire médiéval. Les résultats obtenus sur les chantiers de fouille nourrissent souvent des thématiques de recherche plus larges et plusieurs chantiers contribuent ensemble à développer des visions globales sur des problématiques à plus grande échelle. Cette articulation flexible permet de générer des synergies entre les projets de fouilles et les projets de recherche et de coordonner au mieux les objectifs des différentes approches.

La mise en valeur des résultats scientifiques est assurée par des publications, des bases de données et des conférences ou *workshops* thématiques.

Parmi les programmes non archéologiques, ceux consacrés aux paysages sonores de l'Antiquité, aux moines autour de la Méditerranée et aux bains antiques et médiévaux sont le fruit de recherches menées conjointement entre plusieurs EFE et des unités de recherche métropolitaines. Tous ces programmes ont conduit à des publications importantes ainsi qu'à des échanges et coopérations internationales (conférences, exposition).

Le bilan scientifique témoigne d'une institution particulièrement dynamique et productive qui arrive à maintenir un niveau d'excellence malgré les grandes difficultés structurelles auxquelles elle est confrontée.

II – Le lien formation/recherche

Les cinq membres scientifiques de l'Ifao (un poste est actuellement gelé) sont tous engagés dans un projet de recherche personnel au niveau post-doctoral. Ils ont ainsi la possibilité de parfaire leur formation en acquérant de la pratique et en exerçant des responsabilités. Les membres sont également impliqués dans les différentes activités de

formation, ce qui leur procure une expérience précieuse pour leur futur recrutement. Ils profitent aussi du dialogue interdisciplinaire qui se développe entre eux et au sein des différents séminaires et conférences organisés à l'Ifao. Ils participent aux comités d'acquisition de la bibliothèque et devront profiter prochainement d'une formation au montage de projets et réponse aux appels d'offres. Ils sont ainsi préparés au mieux à la vie de chercheur dans un cadre universitaire ou de laboratoire.

Le directeur des études est responsable de la formation (sauf pour la formation professionnalisante destinée aux inspecteurs égyptiens). L'Ifao offre des formations au niveau doctoral et post-doctoral à l'aide de *workshops* et séminaires qui s'adressent prioritairement aux jeunes chercheurs français et égyptiens. Vingt-deux mensualités de bourses doctorales ou post-doctorales par an sont offertes pour des recherches justifiant une présence au Caire ou en Egypte.

Comme les autres EFE, l'Ifao bénéficie d'un contrat doctoral fléché de 3 ans du MENESR en partenariat avec les écoles doctorales françaises. L'Ifao offre une bourse doctorale cofinancée avec le Cedej. Comme soutien à la formation et à la recherche, des bourses doctorales sont attribuées à deux doctorants égyptiens pour la durée d'un an et sur projet.

L'offre de formation à destination d'étudiants et de professionnels égyptiens a fortement augmenté et s'est diversifiée. Des *workshops* et ateliers sont régulièrement offerts dans les universités égyptiennes, y compris en province. Une formation professionnalisante aide à préparer des inspecteurs du ministère des Antiquités à l'archéologie de terrain. Cette formation théorique et pratique est proposée en coopération avec l'Inrap. Ces offres de formation revêtent un aspect diplomatique non négligeable. Elles améliorent la visibilité de l'Ifao et de la France auprès du public académique égyptien, d'autant d'autant que les structures de recherche égyptiennes, peu nombreuses, sont rarement actives .

Les offres de formation dans les différents domaines de l'archéologie, de l'égyptologie et des études arabisantes contribuent à améliorer le niveau scientifique universitaire local et stimulent la prise de conscience de la nécessité des institutions étrangères en Égypte. Ces initiatives de l'Ifao trouvent un excellent accueil et sont saluées par les instances égyptiennes. Une extension vers la muséologie et vers des ateliers d'écriture scientifique (rédaction de rapports pour inspecteurs) est suggérée par les représentants des instances égyptiennes. La demande égyptienne en muséographie ne fait en effet que croître, en rapport avec le développement souhaité du tourisme.

Depuis quelque temps, l'Ifao organise aussi des formations plus pointues par modules, comme par exemple l'académie hiératique, à but de formation et de recherche, qui réunit des spécialistes internationaux du domaine autour d'un travail sur les collections de l'institut.

La recherche et la formation sont imbriquées dans différents formats d'échanges et de dissémination. Ces événements scientifiques devenus très réguliers contribuent largement à la vie et à l'atmosphère de l'institut. L'engagement de l'Ifao pour la formation est très important : il s'étend à tous les niveaux et à travers tous les secteurs scientifiques couverts par l'expertise des chercheurs présents. Cet engagement a une portée significative en Égypte et est crucial pour l'avenir des disciplines concernées en France.

III – La politique documentaire

1 ● Bibliothèque

La bibliothèque est le noyau central de la recherche et un outil essentiel pour la formation. Elle est particulièrement bien fournie en ouvrages spécialisés et actualisée en permanence par des achats sélectionnés par des comités d'acquisition. Pour l'égyptologie, ces collections la font figurer parmi les meilleures au monde. Avec 500 personnes inscrites, elle possède une grande attractivité pour les universitaires égyptologues et arabisants du Caire et contribue directement à favoriser l'accès au savoir.

La bibliothèque de l'Ifao est en bon état en termes de bibliothéconomie. Gérée par une conservatrice des bibliothèques métropolitaine, le niveau de formation des sept collaborateurs de statut local est jugé bon et en actualisation permanente. Les collections de la bibliothèque sont signalées dans le catalogue collectif de l'enseignement supérieur Sudoc. Une ré-informatisation pour quitter le système Aleph vieillissant est actuellement à l'étude en concertation avec les autres EFE.

Outre des situations de saturation momentanée des places de lecteurs, le problème majeur de la bibliothèque de l'Ifao réside en ses locaux inadaptés : ils sont trop exigus, sous une toiture aux problèmes d'étanchéité récurrents et soumis à de fortes fluctuations de température et d'humidité posant des problèmes de conservation des ouvrages ;

de plus, le poids des livres exerce une charge trop importante pour la structure du palais conçue au XIXe siècle pour un tout autre usage.

Un déménagement de la bibliothèque est donc urgent, et seuls des locaux neufs peuvent être envisagés, car les solutions de (re)déploiement sont épuisées. Une évaluation des besoins et des projets de construction est actuellement en cours de réalisation pour un bâtiment qui tienne compte des normes de conservation et d'utilisation actuelles. La localisation dans une parcelle en front de rue est envisagée, une autre parcelle avoisinante que possède l'Ifao posant des problèmes juridiques à tout projet de nouvelle construction. La direction et la bibliothécaire sont très actifs dans la recherche d'une solution et de son financement dans les meilleurs délais.

2 ● Archives

Les archives constituent le lieu de mémoire de l'institut et des innombrables activités scientifiques qui s'y sont déroulées. Elles sont constituées, d'une part, d'archives proprement dites (manuscrits, rapports de fouilles, archives graphiques, cartographiques et photographiques ; archives vivantes et administratives), et d'autre part, de collections dont une grande quantité d'objets archéologiques.

Les archives ont bénéficié d'un bon classement, mais nécessitent encore un très grand effort de traitement. Le processus d'inventorisation et de (ré-)informatisation est en cours, tout comme la conversion vers le format xml et vers un meilleur logiciel de gestion (en concertation avec les autres EFE). L'enjeu de cette numérisation est important : il concerne à la fois la mise à disposition de cette masse documentaire pour la recherche et sa sauvegarde sous forme digitale. En 2014, les conseils de l'Ifao (CS et CA) ont fait part des raisons pour lesquelles un transfert des archives en France, demandé par le MENESR, n'était guère judicieux pour le moment. Un tel transfert ne semble en effet pas envisageable sans inventorisation et informatisation complètes préalables. Cette entreprise pâtit cependant d'un important manque de moyens, notamment en personnel supplémentaire compétent.

L'exceptionnelle collection d'ostraca est bien conditionnée, inventoriée et accessible en ligne. En revanche, une importante quantité d'objets archéologiques est stockée dans des conditions très insatisfaisantes et n'a fait l'objet jusqu'à présent d'aucun inventaire ni même de photographie. Le traitement et le déménagement de ces objets sont urgents. Là aussi, le manque de personnel et, dans une certaine mesure, le manque de place entravent le traitement et le conditionnement convenables d'un héritage culturel précieux.

Malgré les efforts considérables fournis dans le domaine de la bibliothèque et des archives, ces deux secteurs cruciaux se trouvent dans une situation particulièrement délicate. L'enjeu de numérisation et de conservation est capital, et la nécessité de disposer rapidement de locaux adéquats paraît impérative.

3 ● Les publications

Le pôle éditorial réunit l'édition, la publication assistée par ordinateur (PAO), l'imprimerie et la diffusion. Il produit chaque année environ 20 volumes dont quatre revues (Bulletin de l'institut français d'archéologie orientale-Bifao, Annales Islamologiques, Bulletin de liaison de céramique égyptienne, Mélanges de l'institut dominicain d'études orientales-Mideo) ainsi que des réimpressions.

Initiée en 2013, l'ouverture commerciale a permis à l'imprimerie d'équilibrer ses finances à partir de 2016, sans que le nombre de publications diminue. De plus, ce pôle génère des recettes non négligeables (environ 100 000 € de recettes prévues pour 2016 pour les travaux d'imprimerie, 139 000 pour les ventes d'ouvrage). Une étude est actuellement en cours pour clarifier le cadre juridique et fiscal de ces activités commerciales au regard de la législation égyptienne.

La structure des périodiques et collections est très claire et rationnelle. Elle couvre les besoins des champs thématiques et des formats nécessaires.

Le pôle éditorial met actuellement en place une politique d'*open access* qui se veut ouverte et dynamique > : les premières diffusions de périodiques en *open edition* et la première commercialisation d'une publication en format pdf interactif ont été lancées cette année. Pour préparer aux besoins futurs, une formation du personnel aux formats xml est en cours. La politique *open access* devrait graduellement s'ouvrir aux monographies, en accord avec les normes européennes pour les publications scientifiques.

Le domaine des publications est particulièrement dynamique. Il cherche à maintenir la très grande qualité des ouvrages, tout en s'ouvrant aux formes de diffusion digitales. Comme d'autres secteurs de l'Ifao, le pôle éditorial souffre d'un manque de personnel notamment dans le domaine de la préparation et l'édition des manuscrits spécialisés (égyptologiques et arabisants).

4 ● Animation et diffusion de la culture scientifique

À l'intérieur de la communauté scientifique, la diffusion de la culture scientifique fonctionne principalement par les publications, par le site web, très régulièrement actualisé, et la distribution d'une *newsletter* trimestrielle (1 500 abonnés). Pour mieux toucher le public de jeunes chercheurs égyptiens, un compte Facebook a été ouvert. L'Ifao s'ouvre régulièrement à divers publics (conférences publiques, parfois en coopération avec l'institut français ; séminaires aux thématiques variées et visant différents niveaux de chercheurs ; visites thématiques, par exemple, pour étudiants d'architecture ; musée de l'imprimerie ; congrès et accueil de chercheurs internationaux).

Un programme intense de colloques et *workshops* thématiques, toujours organisés en collaboration avec des partenaires extérieurs, anime l'institut. De plus de nombreuses activités d'échange scientifique et de formation ont été jusqu'à présent assurées par un poste de médiateur scientifique (à plein-temps de 2008 à 2014, à mi-temps ensuite ; poste actuellement vacant), au demeurant ancien membre, relayé depuis 2013 par le DE. Le grand intérêt public porté à l'archéologie égyptienne nécessite une personne compétente pour communiquer avec les journalistes égyptiens, français et internationaux, pour répondre à des sollicitations et engager de façon active le dialogue avec une communauté plus large. Cette fonction est importante pour la visibilité et la mise en valeur efficace des activités et résultats scientifiques de l'Ifao aussi bien en Égypte qu'en France. Le repourvoiement rapide du poste de médiateur avec une personne aux compétences scientifiques et communicatives étendues est souhaitable.

Conclusion

Le comité tient à mettre en avant un certain nombre d'atouts dont dispose l'Ifao.

L'égyptologie développe désormais des thématiques plus novatrices, et l'Ifao s'est ouvert aussi aux périodes postérieures, y compris contemporaines, ce qui est essentiel dans la période actuelle. Le maintien d'une recherche française en Égypte, dans tous les domaines, reste impératif dans un pays qui, malgré les difficultés qu'il rencontre, offre encore aux chercheurs étrangers un environnement favorable et des terrains accessibles.

Les services de l'Ifao fonctionnent de manière satisfaisante, avec une volonté constante de modernisation et une recherche de financements hors dotation ministérielle. On notera en particulier que l'imprimerie, modernisée elle aussi (l'ancienne est devenue un musée), est devenue une source de revenus pour l'institut.

Les laboratoires sont d'un très bon niveau, et d'autant plus essentiels qu'aucun objet d'aucune sorte ne peut sortir d'Égypte. Le laboratoire de datation au radiocarbone est le seul existant dans le pays. Son renforcement permettrait de développer une recherche de pointe et tout à fait novatrice en Égypte, dont l'objectif n'est rien moins que l'établissement d'une chronologie absolue fiable de l'Égypte ancienne. La mise à disposition du laboratoire et du savoir-faire de ses agents à l'ensemble de la communauté scientifique opérant en Égypte.

Le fonds patrimonial est précieux, tant la bibliothèque que les archives (en cours de numérisation et d'indexation) ; leur préservation, mais aussi les objets archéologiques conservés dans les locaux, est essentielle au moment où la sauvegarde du patrimoine archéologique proche-oriental est particulièrement à l'ordre du jour.

Le système de recrutement des membres scientifiques, sur dossier et par un comité scientifique, peut être considéré comme satisfaisant, même si le directeur choisit *in fine*.

Avec l'équipe de direction renouvelée, l'Ifao est entré dans une période d'innovations, d'ouverture et de restructuration. Cette nouvelle dynamique devrait lui permettre de maintenir son rayonnement et son niveau d'excellence scientifique, si tant est que des solutions pérennes aux difficultés financières puissent être trouvées.

I – Les points forts

- L'institution elle-même, vitrine de la recherche française, forte de son histoire, de ses moyens, de son patrimoine, de ses traditions, et surtout de ses recherches en cours.
- La recherche peut y être considérée comme très dynamique et les fouilles archéologiques, liées à la présence française depuis les origines, se poursuivent de manière satisfaisante.
- Une recherche de ressources propres active et un souci d'adaptation aux nouvelles données portés par la direction.
- Des moyens techniques et documentaires uniques dans le contexte égyptien (laboratoire, bibliothèque, archives, fonds patrimonial).
- Les membres recrutés donnent une image de dynamisme et de compétence.
- L'Ifao et l'équipe de direction renouvelée bénéficient d'une excellente image de la part de tous les partenaires extérieurs, français, égyptiens, et institutions étrangères, dans le cadre de collaborations réelles et efficaces.

II – Les points faibles

- Un modèle économique qui a atteint ses limites.
- Les bâtiments posent des problèmes structurels (mise aux normes de l'installation électrique, installation de la fibre optique, étanchéité) ; les conditions de conservation et l'extension des collections de la bibliothèque imposent la construction d'un nouveau bâtiment.
- Un problème d'inscription dans la réglementation de la représentativité des personnels dans les instances, cause d'insatisfaction en termes de dialogue social.

III – Les recommandations

En préalable, le comité souligne que ces recommandations ne pourront être mises en œuvre sans l'apport de solutions pérennes aux difficultés financières.

- Développer des outils de pilotage.
- Coordonner et professionnaliser la recherche de mécénat en interne ou dans le cadre du réseau des EFE.
- Poursuivre et développer une politique de médiation culturelle et scientifique en direction de divers publics.
- Garantir le traitement des archives et objets archéologiques et développer une solution de copie des archives à long terme en France.
- Renforcer les capacités du pôle d'archéométrie avec son laboratoire de datation par le radiocarbone.

HCERES

Haut conseil de l'évaluation de la recherche
et de l'enseignement supérieur

Établissements

Rapport d'évaluation des Écoles françaises à l'étranger

*Évaluation de l'École française d'Extrême-
Orient*

Campagne d'évaluation 2015-2016 (Vague B)

Sommaire

Présentation	95
Positionnement et stratégie de l'EFEO	97
I – Le positionnement, les missions, la stratégie	97
II – Les défis relevés par l'EFEO sur la base des précédents rapports (Aeres, Cour des comptes, etc.)	97
III – Les acteurs du réseau EFEO et leurs partenaires	99
1 ● Une institution unique	99
2 ● Le réseau EFEO : une structure et un mode d'action ouverts aux partenariats et faisant modèle	99
IV – L'EFEO : son rôle dans l'enseignement et la recherche en France et dans les projets internationaux	99
V – L'EFEO et les EFE : possibilités et limites de la mutualisation en cours	100
Gouvernance et pilotage des activités	103
I – La direction et le fonctionnement	103
II – Le pilotage et la maîtrise du budget	103
1 ● Les ressources financières	104
2 ● Les ressources humaines	104
3 ● L'immobilier	105
Activités	107
I – Les axes de recherche, la formation et l'intégration à la Comue PSL	107
II – La communication : outils, activités, sources	107
1 ● La photothèque et les archives	108
2 ● La bibliothèque	108
III – Les publications	108
Conclusions	111
I – Les points forts	112
II – Les points faibles	112
III – Les recommandations	112

Présentation

D'abord « Mission archéologique d'Indochine », créée en 1898 à Saigon sous la double égide des savants orientalistes de l'Académie des inscriptions et belles lettres (AIBL) et du gouvernement général d'Indochine, l'Ecole française d'Extrême-Orient (EFEO) fut fondée sous sa dénomination actuelle en 1900. Son siège fut établi à Hanoi en 1902, et sa mission portait, dès sa fondation, sur l'exploration des sites archéologiques, l'étude, l'archivage et la conservation des monuments, épigraphes et manuscrits ; l'inventaire ethnographique de groupes ethniques, ainsi que l'étude du patrimoine linguistique et de l'histoire des civilisations d'Asie, de l'Inde au Japon. Forte d'un siècle d'histoire d'implantation en Asie, où elle a poursuivi et développé ses travaux et ses recherches sur des aires nouvelles et avec une méthodologie et des technologies constamment mises à jour, l'EFEO a aujourd'hui pour mission la recherche interdisciplinaire sur le terrain et à long terme et contribue activement aux recherches et à la formation à la recherche de pointe dans le domaine des sciences humaines et sociales (SHS) appliquées au sous-continent indien, à l'Asie du Sud-Est et à l'Asie orientale (Chine, Japon, Corée).

L'EFEO est un établissement public à caractère scientifique culturel et professionnel (EPCSCP) qui relève du Ministère de l'Éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche (MENESR). Elle fait partie du réseau des Écoles Françaises à l'étranger (EFE) régies par le décret n° 2011-164 du 10 février 2011.

L'EFEO a son siège à Paris — avec près de la moitié de ses enseignants-chercheurs (EC) qui y sont aujourd'hui affectés. De ce fait elle participe au dispositif de l'enseignement supérieur et de la recherche en France et, à ce titre, seule des EFE, elle est intégrée dans la Comue « Paris Sciences et Lettres » (PSL) depuis 2015.

Elle dispose de 42 EC titulaires, dont 13 directeurs d'études (DE) de rang A et 29 maîtres de conférences (MCF). A ces EC permanents s'ajoutent des membres temporaires, des post-doctorants contractuels et des boursiers accueillis dans les centres de l'École¹. Le personnel Biatss de l'EFEO compte 17 titulaires sur 23. Le personnel total, incluant les chercheurs, les techniciens et les agents administratifs (EC & Biatss) du siège et des implantations locales, dépasse 120 personnes permanentes et plus de 300 personnes si l'on ajoute celles employées ponctuellement (vacataires, ouvriers des chantiers de fouille etc.).

L'EFEO gère dix-huit centres et antennes, répartis entre douze pays d'Asie. Ce réseau EFEO comporte trois pôles régionaux : Asie du sud (pilote par le centre de Pondichéry, Inde), Asie du sud-est (pilote par le centre de Chiang-Mai en Thaïlande) et Asie orientale (centre de Kyōto, Japon). S'y ajoutent cinq autres centres : Siem Reap (Cambodge), Vientiane (Laos), Jakarta (Indonésie), Hanoï (Vietnam) et Beijing (Chine). Enfin, dix antennes viennent compléter le réseau : Bangkok (Thaïlande), Yangon (Myanmar), Hô-Chi-Minh-Ville (Vietnam), Phnom Penh (Cambodge), Kuala Lumpur (Malaisie), Pune (Inde), Tōkyō (Japon), Hong Kong (Chine) et Taipei (Taiwan). Les centres sont installés sur des sites détenus en propre ou loués et la plupart des antennes sont hôtes d'institutions locales de prestige (universités, centres de recherches, académies des sciences ou musées).

Le budget annuel de l'EFEO est de l'ordre de 10 M€.

¹ Pour le détail voir le *Rapport annuel 2014-2015*.

Positionnement et stratégie de l'EFEO

I – Le positionnement, les missions, la stratégie

L'École française d'Extrême-Orient marque l'Asie de sa présence forte d'une identité propre ancrée dans son histoire et dans la dynamique qui la caractérise, telle que définie par sa mission. Constituée très tôt en réseau elle se présente aujourd'hui comme une entité polycentrique s'étendant sur une très large partie des mondes asiatiques dans leur variété culturelle, sociale, politique et historique. Abordant ses travaux par le biais d'une variété de disciplines (archéologie, épigraphie, numismatique, étude des monuments du point de vue architectural, étude des matériaux, philologie, linguistique, sociologie, anthropologie) l'EFEO contribue à l'étude de l'histoire dans toutes ses applications aussi bien sur le plan synchronique que diachronique. Dans un constant dialogue avec ses partenaires rendu possible par la maîtrise des langues locales de la part de ses chercheurs, l'EFEO, dès les débuts de son histoire, a établi un partenariat scientifique avec l'Asie qui se reflète du reste aujourd'hui dans la richesse de ses archives.

Le siège parisien coordonne les vecteurs de cette dynamique, administre et régit sa structure, et conserve une large partie des archives constituées depuis la fondation de l'EFEO (cf. *infra*, p. 108).

L'EFEO se situe au centre des études asiatiques grâce à des projets phares en archéologie, dont le site d'Angkor, l'Indonésie - notamment le site du Borobudur (Java) -, la Chine, le Laos, mais encore des travaux qui se poursuivent en Inde du sud et comportent l'étude, l'archivage et la conservation de manuscrits anciens et modernes qui font du centre de Pondichéry le lieu par excellence des études indiennes en Asie, où convergent des savants du monde entier pour étudier, entre autre, avec des maîtres indiens. La transversalité en Asie² et en Europe a marqué l'EFEO dès les débuts de son histoire et demeure un facteur central de la position privilégiée qui est la sienne aujourd'hui dans le contexte des projets internationaux.

Fondant ses recherches sur les disciplines fondamentales (philologie, archéologie, épigraphie, langues anciennes) l'EFEO a contribué au développement de ces dernières en enrichissant, tout à la fois, la diversité des questionnements socio-historiques. Les travaux de Paul Pelliot, Paul Mus, Paul Demiéville ou Jacques Gernet pour ne citer qu'eux, ont ouvert la voie et fourni l'élan à de nombreuses recherches actuelles en sciences historiques et humaines.

L'EFEO est aujourd'hui un pôle d'excellence dans les études asiatiques, en France, en Europe et dans le monde, alors que plus que jamais la demande d'une meilleure compréhension des sociétés asiatiques venant des Etats-nations asiatiques eux-mêmes est une réalité (cf. *infra*, p. 99.)

II – Les défis relevés par l'EFEO sur la base des précédents rapports (Aeres, Cour des comptes, etc.)

Les mesures prises par l'EFEO aussi bien sur le plan de l'environnement institutionnel de l'établissement que dans son organisation et son fonctionnement, mais également eu égard au pilotage, sont venues relever les défis auxquels l'EFEO se trouvait confrontée à la suite des précédents rapports de l'Aeres (avril 2012), le rapport des EFE émanant de la Cour des comptes (délibéré le 26 mars 2012) et des évaluations externes de services (documentation, éditions).

La principale critique relevée par le rapport Aeres était que l'EFEO manquait de stratégie, attribuée par le comité au « manque d'identité et d'appartenance à l'EFEO chez les EC ». Le rapport soulignait en outre le handicap posé par l'absence d'école doctorale propre, et une politique scientifique mise à mal à la fois par une « santé financière fragile » et par la « dispersion des activités des EC ».

Toutes ces questions ont été abordées ces dernières années par la direction de l'EFEO suivant une « stratégie pragmatique » se fondant en priorité sur la préservation et la rationalisation du réseau, une meilleure définition du projet scientifique, et une recherche constante de nouvelles alliances nationales et internationales. Le résultat de tout cela est qu'à l'heure actuelle, l'EFEO affiche une définition plus claire de la hiérarchie et des fonctions de ses centres et antennes en Asie.

² Du point de vue scientifique, le réseau EFEO est par excellence un lieu favorable aux projets transversaux en Asie. Notons à titre d'exemple la variété des problématiques posées par la diffusion du bouddhisme indien qui s'est progressivement étendu au reste de l'Asie, à partir des premiers siècles avant notre ère ou l'étude des itinéraires du commerce.

Son identité se caractérise par une approche pluridisciplinaire spécifique des études asiatiques portant à la fois sur les disciplines fondamentales servant à l'étude, l'archivage et l'interprétation des sources, histoire et matériaux, ainsi que sur l'étude des pratiques sociales qui sont au cœur de ses deux équipes de recherche: (A) Systèmes de pensée et pratiques : diffusion, échange, adaptation et (B) Construction des centres de civilisation : frontières, urbanisation, résistances du local (cf. *infra*, p. 108).

En ce qui concerne la visibilité³, la question est complexe et, d'une manière générale, elle mériterait d'être abordée sous différents angles, en fonction de l'entité visée. Dans le cas qui nous concerne, les ambassadeurs et représentants du MAEDI avec qui le comité s'est entretenu ont tous relevé l'importance du capital d'estime de l'EFEO que l'école a su constituer en Asie. En effet, l'institution jouit d'une excellente renommée scientifique dans les pays concernés où elle est connue et reconnue. Les distinctions attribuées par les pays hôtes à plusieurs centres du réseau en Asie en sont la preuve (cf. *Rapport annuel 2014-2015*). Citons, à titre d'exemple, les « Manuscrits shivaïtes de Pondichéry » (plus de 10 000 documents), conservés à l'EFEO et à l'Institut français de Pondichéry (IFP) qui, en 2005, ont été inscrits au patrimoine de l'UNESCO sur la liste « Mémoire du Monde ».

Au vu du potentiel de compétence qui est le sien, il est du reste certain que l'EFEO pourra davantage encore, dans le futur, contribuer à accroître sa présence, sa visibilité et son identité. En effet les recherches actuellement en cours sur le terrain, en développant un échange de compétences, vont contribuer davantage encore à inscrire l'EFEO en Asie et en France. À titre d'exemple mentionnons la recherche archéologique avec tout ce qu'elle entraîne en termes d'étude du sol et du territoire, mais aussi des structures d'irrigation, ou encore l'étude des matériaux (Angkor, Java, etc.), tout comme la préservation du patrimoine écrit/oral transmis par les *pandita* (Pondichéry), l'étude des pratiques religieuses et des coutumes agraires. Toutes ces thématiques offrent autant de possibilités de recherches dynamiques avec les partenaires locaux, mais aussi une mise en discours et une écoute sur le long terme des nouvelles générations de chercheurs en Asie – processus que du reste l'on voit déjà en marche dans les séminaires tenus par l'EFEO dans les centres et à Paris, où la présence d'étudiants et chercheurs asiatiques est une réalité, et une réalité nouvelle !

L'ouverture de plus en plus marquée des « États-nations asiatiques » aux échanges scientifiques et la demande de formation de jeunes chercheurs asiatiques⁴, ainsi que l'estime dont l'EFEO jouit dans ces pays fournissent des gages d'une pérennisation en Asie, continuité datant du reste de plus d'un siècle. Par ailleurs, les initiatives prises par plusieurs de ses centres en Asie (Summer/Winter schools à Pondichéry/Inde ou les Journées de Tam Dao (Hanoi) pour ne citer que ces deux (voir *Rapport annuel 2014-2015* pour d'autres activités des centres) qui attirent de plus en plus de jeunes chercheurs en provenance d'Asie et d'ailleurs, avec une forte présence des chercheurs affiliés aux institutions européennes partenaires de l'EFEO, contribuent certes à accroître la visibilité de l'EFEO mais surtout à ouvrir des perspectives nouvelles en créant des synergies entre les réseaux d'où proviennent les participants.

Sur le terrain, les responsables des centres pourraient poursuivre la stratégie de communication et l'identité de l'EFEO en étudiant toutes les pistes possibles. De ce point de vue, il nous semble important de souligner la disponibilité manifestée par les ambassadeurs qui souhaitent une plus grande collaboration avec les centres de l'EFEO en Asie, notamment une plus ample diffusion de l'information des centres vers les ambassades. Ce point est important car dans quelques cas difficiles les ambassades pourraient intervenir et aider les centres, ce qui contribuerait une fois encore à renforcer la visibilité de l'EFEO dans les pays concernés.

En continuation des résultats acquis durant le contrat précédent, la stratégie future de l'EFEO, telle qu'elle est définie dans sa déclaration des axes stratégiques de développement 2017-2021, comporte quatre axes principaux :

- Poursuivre le rapprochement entre les EFE en renforçant notamment les synergies (site commun, diffusion etc.), montage de projets communs et de programmes de recherche.

³ Le précédent rapport de l'Aeres (p. 21) soulignait un « manque de visibilité de l'EFEO » consécutif à « l'absence d'école doctorale propre ou le positionnement au sein de ses multiples partenariats » conduisant l'EFEO à fonctionner de fait comme un bailleur de fonds au profit de ses partenaires ». L'entrée de l'EFEO dans la comue PSL pourra changer la donne comme cela a déjà été souligné plus haut.

⁴ D'une manière générale l'on observe (à l'EPHE, l'EHESS, l'Inalco), lors de concours doctoraux, postdoctoraux etc., un nombre accru de candidatures venant de divers pays asiatiques. L'EFEO quant à elle non seulement accueille des chercheurs asiatiques à Paris, mais elle suscite également des échanges transversaux en Asie-même où, à titre d'exemple, des chercheurs asiatiques pratiquent des séjours d'étude et de recherche auprès des centres de l'EFEO, dans d'autres pays que le leur. On pourra consulter à cet égard la rubrique « chercheurs et associés » apparaissant sous chacun des chapitres portant les activités des divers centres, dans le *Rapport annuel EFEO 2014-2015*.

- Consolider la position de l'EFEO comme Pôle d'excellence « Asie » en France et en Europe, notamment dans le cadre de la Comue PSL et de projets communs financés par la Commission européenne.
- Valoriser l'EFEO comme réseau d'excellence français et européen en Asie.
- Poursuivre le pilotage rigoureux de l'établissement afin de garantir son développement et renforcer son identité.

III – Les acteurs du réseau EFEO et leurs partenaires

1 • Une institution unique

À ce jour il n'existe aucune autre institution de par le monde qui soit à même de promouvoir et d'effectuer la recherche en SHS sur une aire asiatique aussi vaste et diversifiée, une aire qui dans les prochaines décennies verra s'intensifier les projets de recherche et les partenariats. Parmi les atouts majeurs des personnels, notamment des EC, la maîtrise des langues asiatiques occupe la première place et fait d'eux des interlocuteurs privilégiés, grâce également à leur connaissance du terrain acquise par des séjours et des projets conduits sur place à long terme.

En tant qu'organisme public, l'EFEO possède d'ores et déjà une structure qu'il serait difficile, voire impossible, de construire aujourd'hui ex-nihilo : une organisation répartie et étendue sur un territoire immense, jouissant d'une expérience considérable quant à la gestion des complexités administratives locales : 18 sites dans 12 pays, avec un système politique et une administration à chaque fois différents et des pratiques étrangères au système français. À cela s'ajoutent les bibliothèques et archives constituées dans les centres en Asie, ainsi qu'une compétence scientifique fondée sur la maîtrise des sciences fondamentales, des langues, de la connaissance du terrain.

Loin d'être un luxe pour la France, l'EFEO se présente comme un atout formidable pour toute stratégie nationale future concernant l'enseignement supérieur et la recherche et davantage encore pour ce qui est des actions extérieures menées en Asie par la France ou l'Europe.

2 • Le réseau EFEO : une structure et un mode d'action ouverts aux partenariats et faisant modèle

Le comité adhère ainsi pleinement à la stratégie financière et à la politique scientifique envisagée par la direction visant à préserver l'intégrité du réseau EFEO en dépit de la situation difficile dans laquelle l'école s'est trouvée ces dernières années. En tant que tels, en effet, sa structure ainsi que son mode d'action offrent de nombreuses opportunités de partenariats et de développement ultérieurs. Autrement dit, à partir des centres sur le terrain (cf. *supra*, p. 97) le modèle est susceptible d'être reproduit aussi bien à longue distance (partenariats en France, en Europe et en zone Pacifique) que dans les contextes précis, France incluse (collaboration et ou partenariat avec des institutions locales) ou intra-régionaux (collaboration et/ou partenariat avec les autres centres en Asie et/ou avec d'autres institutions de par le monde).

Par ailleurs, les anciens personnels de l'EFEO et leurs successeurs ont su tisser des liens étroits avec leurs collègues asiatiques : en Asie ce sont les liens personnels (et bien moins les liens institutionnels, sauf dans quelques cas) qui garantissent la réalité des partenariats. Si de jeunes chercheurs viennent en France, c'est parce qu'ils souhaitent étudier avec tel ou telle directeur d'études (DE) qui à son tour a été l'élève de la lignée dans laquelle s'inscrit l'étudiant. Les collaborations avec les institutions en place et la formation des archéologues et du personnel de fouilles sur le terrain sont donc très importantes et se sont intensifiées ces dernières années. Un nombre croissant d'étudiants et de jeunes chercheurs asiatiques viennent ainsi en France pour compléter leur formation. Leur présence à Paris contribue au renouveau des études asiatiques, aussi bien sur le plan de l'apprentissage des langues qu'en raison de l'apport fort précieux que ces chercheurs fournissent à une nouvelle perception des réalités du terrain.

IV – L'EFEO : son rôle dans l'enseignement et la recherche en France et dans les projets internationaux

L'EFEO en tant qu'EPSCP a désormais rejoint comme membre la communauté d'universités et établissements Paris Sciences & Lettres (Comue PSL) au sein de laquelle elle jouera sans doute un rôle très important. Le « Master Etudes asiatiques » sous l'égide de l'EFEO, d'ores et déjà effectif (cours de tronc commun à la Maison d'Asie depuis l'année académique 2015-2016, tout en répondant en partie au moins à l'absence d'école doctorale propre à l'EFEO relevée dans le précédent rapport de l'Aeres, permettra aux institutions qui sont depuis longtemps, sinon depuis toujours ses partenaires, d'initier des formes nouvelles de collaboration, tant sur le plan de la formation aux disciplines fondamentales que sur celui d'une mobilité partagée en Asie. Citons également, à titre d'exemple pour la

recherche, le cas de deux EC de l'EFEO et de l'EPHE qui se font porteurs d'un axe du projet Études globales IRIS⁵/PSL ayant pour thème « Perspectives globales sur la longue durée à travers le prisme de l'Asie ». Dans ce nouvel élan on peut également inscrire le succès obtenu par l'attribution de divers projets européens et internationaux (cf. ci-dessous) qui confirme ainsi la reconnaissance du rôle de premier plan que jouent les chercheurs de l'EFEO.

Comme cela a été souligné lors des entretiens, l'un des problèmes soulevés par la nouvelle configuration de la Comue PSL est celui relatif aux EC de l'EFEO qui enseignent auprès d'instituts et/ou universités ne faisant pas partie de PSL. La chose ne devrait pas poser problème car l'EFEO, comme cela a été le cas jusqu'ici, passe systématiquement une convention avec tous les différents établissements dans lesquels ses EC dispensent des enseignements. D'autre part on notera que, d'une manière générale, les EC appartiennent à leur tour à des UMR ou à d'autres équipes de recherche placées sous la tutelle du CNRS, ce qui n'est pas incompatible avec une appartenance à l'EFEO.

Une nouvelle fois, le fait de rejoindre la Comue PSL présente des avantages certains. L'EFEO pourra compter sur la présence, au sein de la Comue, d'environ 80 spécialistes sur les différents pays d'Asie qui représentent une variété importante de perspectives méthodologiques et de disciplines. Sans doute l'enseignement donné dans ce contexte universitaire pourra-t-il déboucher ainsi sur une nouvelle approche des études. Le regroupement des asiatisants est également susceptible de faciliter un financement du numérique dans le cadre de la Comue contribuant ainsi à une rationalisation des moyens.

Sur le plan européen, l'EFEO a, ces dernières années, obtenu deux « Advanced Grants » du Conseil européen de la recherche (CER-ESR) ainsi que deux projets deux projets PCRD / FP7⁶. Il convient de souligner que l'octroi des subventions du CER-ESR est considéré comme la distinction la plus haute, étant donné que sur 17 000 demandes introduites au cours des neuf dernières années seul 13 % d'entre elles ont abouti. Ce taux élevé de réussite est remarquable dans le cas de l'attribution de projets européens particulièrement compétitifs.

En ce qui concerne la recherche scientifique, l'importance des sources externes de financement de l'EFEO est donc probablement unique parmi les EFE et confirme le rôle essentiel de sa structure qui correspond en tout point à une institution de recherche, et va bien au-delà d'une mission diplomatique.

Enfin, et en dépit de l'échec du projet de consortium européen ECAF, pour lequel MENESR a refusé la constitution d'un GIP₁ qui visait à réunir des institutions prestigieuses (EFEO, universités de Cambridge, Oxford, Hambourg, Heidelberg, SOAS et ISIAO)⁷, pour former un réseau commun visant à promouvoir les études sur l'Asie, l'EFEO n'a pas renoncé à la possibilité d'établir des partenariats avec les institutions européennes. Particulièrement intéressant à cet égard est celui institué par le centre EFEO de Beijing avec la Fondation Max Weber de Bonn qui favorisera l'émergence de nouveaux projets de recherche européens en Chine⁸.

V – L'EFEO et les EFE : possibilités et limites de la mutualisation en cours

L'EFEO fait partie du réseau des EFE et partage avec elles la mission qui consiste à promouvoir la recherche et la formation en sciences humaines et sociales (SHS). Lors des entretiens il est apparu que l'EFEO, tout comme ses partenaires, manifeste un réel intérêt et une volonté d'adhérer au réseau. Elle est bien disposée envers une possible mutualisation dont cependant elle tient à souligner les limites : « La mutualisation apparaît donc comme l'enjeu actuel qui permettra aux EFE de continuer à remplir leurs missions. La mutualisation ne saurait cependant être qu'un outil budgétaire exploité au gré des départs à la retraite ou des fins de mandat. » (RAE p. 14)

⁵ Les programmes de recherche interdisciplinaires IRIS qui visent à financer des actions de recherche temporaire (5 à 8 ans), regroupant plusieurs établissements sur des thématiques innovantes et stratégiques pour PSL. Voir www.univ-psl.fr.

⁶ Parmi ces projets: (1) le projet SEATIDE (*Integration in Southeast Asia : Trajectories of Inclusion, Dynamics of Exclusion*) coordonné par l'EFEO qui a remporté un financement de 2,4M€ et réunit cinq institutions européennes et quatre institutions sud-est asiatiques; (2) le projet NETamil « *Going from hand to hand. Networks of Intellectual Exchange in the Tamil Learned Traditions* » financé pour cinq ans (2014-2019) à hauteur de 2,5 M€ et porté par l'EFEO. (3) CALI, projet de télédétection par laser (LIDAR) dans l'espace angkorien, financé depuis janvier 2015, qui associe l'EFEO, l'université de Sydney et l'Autorité cambodgienne Apsara. Il est hébergé par le Centre EFEO de Siem-Reap qui confirme ainsi son rôle de grand équipement technique dans le domaine de l'archéologie.

⁷ La *School of Oriental and African Languages (University of London)* et le désormais défunt *Istituto per lo studio dell'Africa et dell'Oriente (ISIAO)* avec siège à Rome, définitivement fermé par le gouvernement Berlusconi après presque un siècle d'activités en Asie.

⁸ Le cas de Beijing est intéressant car le futur partenariat avec la fondation Max Weber, en plus d'initier des projets communs, comporte aussi un partage des charges financières permettant de maintenir le centre.

Malgré ces réserves, il sera possible à l'avenir d'envisager des projets scientifiques communs, et les nouvelles générations de chercheurs pourront en être les acteurs. Les pistes sont en effet nombreuses pour des projets portant par exemple sur les « destins croisés » des régions méditerranéennes et l'Asie, tout au long de l'histoire. Ce sera du reste une manière de renouer avec les savants des débuts du siècle dernier qui franchissaient volontiers les frontières de leur discipline, à une époque où la fragmentation du savoir était encore lointaine. Plus près de nous, la réflexion sur le domaine « archéologie et patrimoine monumental » fournit un exemple de possibles convergences. Dans le sillage de la table ronde « archéologie et patrimoine en temps de crise » qui s'est tenue au Caire, cette problématique est apparue comme l'une des « préoccupations constantes pour l'ensemble des EFE ». L'EFEO l'a intégrée dans le développement de ses chantiers en Asie et en particulier au Cambodge. Dans ce contexte vient s'inscrire la formation d'un personnel asiatique (sur les chantiers du Mebon, du Baphuon et du site de Koh Ker).

Gouvernance et pilotage des activités

Le système de gouvernance, tel qu'il est décrit dans le RAE p. 28-29, est commun aux cinq EFE depuis le décret de février 2011 (*cf. supra*, p. 6). Des représentants de la tutelle administrative (MENESR) et plusieurs membres de la tutelle scientifique (Institut de France : AIBL et ASMP) sont donc présents dans les conseils de l'EFEO. On notera comme particularité de cette école que les principaux partenaires de l'école y sont représentés : MAEDI, CNRS, EHESS, EPHE, Collège de France, Musée Guimet, etc. mais aussi des représentants de l'agence française de développement (AFD), du corps diplomatique et plusieurs membres étrangers. La direction de l'EFEO a élaboré un règlement intérieur, en concertation avec les représentants des personnels élus au Comité technique, règlement intérieur approuvé par le CA du 21 juin 2011.

Le conseil d'administration (CA) de l'EFEO est composé de 18 membres. Il vote le budget et le compte financier, délibère sur les orientations générales de l'établissement et exerce les autres attributions confiées au Conseil d'administration des universités (article L712-3 du code de l'éducation).

Le conseil scientifique (CS), composé de 19 membres, assiste le directeur pour l'élaboration et la mise en œuvre de la politique scientifique de l'école. Il exerce les attributions confiées au conseil scientifique des universités par l'article L712-5 du code de l'éducation. En outre il contribue à l'évaluation des activités scientifiques de l'école.

I – La direction et le fonctionnement

En dépit de la situation difficile dans laquelle l'EFEO se trouve depuis quelques années, celle-ci a su relever le défi en introduisant des réformes et des changements importants, qui cependant doivent être considérés comme provisoires si l'on ne veut pas mettre en péril l'existence de l'école.

L'équipe de direction de l'EFEO, presque entièrement renouvelée entre 2014 et 2016, est composée du directeur, de la directrice des études et des publications, de la directrice générale des services, de l'agent comptable, chef des services financiers, et du responsable de la bibliothèque. Le directeur et la directrice des études, eux-mêmes EC de l'EFEO, assument les obligations et missions inhérentes à leur charge en sus de celles qui incombent à un enseignant chercheur et ce, il convient de le souligner, sans compensation financière attractive. Ils forment une équipe entièrement dévouée au succès de l'école dans une très bonne ambiance, en dépit du travail immense qui leur échoit. En l'état actuel des choses, les charges qui leur incombent risquent de discréditer leur fonction avec pour conséquence, à l'avenir, l'impossibilité de les remplacer par des personnes également compétentes à la fois dans le domaine scientifique et la gestion.

La structure mise en place et la dynamique entre le centre (siège en France) et le réseau polycentrique en Asie fonctionne très bien : la communication entre les centres et entre le siège et les centres est maintenant facilitée par l'utilisation d'un logiciel d'usage courant comme nous avons du reste pu le constater lors de l'évaluation. Le développement harmonieux que l'on constate provient sans doute aussi d'un effort remarquable de transparence dans la communication, ainsi que de l'implication des EC dans le processus de recrutement entre autres, mais aussi de facteurs humains « impondérables » qui à l'évidence montrent combien le succès de l'EFEO prime sur les intérêts personnels. En sorte que l'identité d'appartenance à l'école est un fait avéré et un facteur essentiel de la cohésion.

D'une manière générale, le choix de la direction de privilégier une attitude pragmatique et souple en mesure de s'adapter aux situations imprévues et/ou difficiles procède d'un choix lucide sachant envisager le long terme et prévoir les changements futurs.

En matière de gouvernance, on retiendra aussi l'effort de structuration consenti par l'école pour couvrir, indépendamment des instances statutaires et réglementaires, tous les champs du pilotage. Ainsi, des comités ad hoc ont été récemment mis en place ou renouvelés (comité scientifique, éditions, etc.) avec le but d'impliquer un maximum d'acteurs dans les actions à conduire et de renforcer la communication en interne.

II – Le pilotage et la maîtrise du budget

La direction de l'EFEO a fourni un effort considérable afin de répondre aux demandes de rationalisation du MENESR et de la Cour des comptes, avec une réduction sensible de ses effectifs (expatriés en Asie et personnels locaux) et des tâches accrues au-delà du raisonnable pour la direction.

1 ● Les ressources financières

Le budget prévisionnel pour l'exercice 2015 de l'EFEO prévoyait 12,42 M€ en recettes et 13,74 M€ en dépenses. Ce budget a été exécuté à hauteur de 80 % des prévisions selon le compte financier soumis au conseil d'administration, (soit respectivement 9,7 et 10,4 M€), l'impasse étant couverte par prélèvement sur les réserves. D'après le même compte financier, le fonds de roulement se montait à 3,463 M€ au 31 décembre 2015, soit 136 jours de fonds de roulement contre 146 en 2011, ce qui reste très au-delà des 60 jours considérés comme la norme par le MENESR.

Néanmoins, le RAE consacre un long développement au prélèvement de quelques 700 000 € sur le fonds de roulement pour compenser la réduction opérée ponctuellement par le MENESR sur la subvention pour charges de service public accordée dans le cadre de la politique contractuelle. Depuis plus de dix ans, l'EFEO ne dispose plus de crédits d'investissement. Pour le maintien du siège parisien comme de celui des centres en Asie, il avait été convenu qu'ils devaient être financés par son fonds de roulement, ce que le MENESR avait approuvé. En avril 2015, cette nouvelle d'un prélèvement de 700.000 € opéré sur le fonds de roulement a donc pris l'établissement par surprise, (cf. *Rapport annuel 2014-2015*, p. 12).

Forte de cette expérience, l'EFEO a choisi de mieux utiliser son fonds de roulement en le gageant sur des opérations immobilières identifiées, l'école ayant pris conscience de la nécessité d'avoir une politique patrimoniale plus exigeante et une gestion pluriannuelle anticipée.

S'agissant des finances, l'école a pris un certain nombre de mesures depuis la précédente évaluation de l'Aeres et le rapport de la Cour des comptes, en s'efforçant de diversifier ses ressources propres :

- rapatriement d'une partie des chercheurs : ils étaient 70 % expatriés sur le terrain en 2012 ; il y en a moins de 50 % désormais, ce qui contribue à une substantielle économie sur l'IRE, moyennant le recours à de jeunes chercheurs contractuels en contrepartie.
- diversification des ressources avec le mécénat, les subventions du ministère des affaires étrangères, le développement des contrats de recherche, les succès aux appels d'offre nationaux et européens (ANR, ERC, PCRD). Aujourd'hui (compte financier 2015 de l'établissement - rapport de l'agent comptable) l'EFEO est le seul établissement du réseau des EFE dont les ressources propres représentent 42 % des recettes totales (soit 5.245.000 € pour une dotation globale de fonctionnement de 7 135 000 €).

2 ● Les ressources humaines

Il est important de souligner que l'EFEO est la seule EFE avec l'Ifao à disposer encore d'un emploi fonctionnel de DGS. La raison invoquée pour ce maintien à l'EFEO est l'implication géographique de l'école, à la fois dans le tissu universitaire parisien et dans la complexité du réseau asiatique. Le plafond d'emplois des personnels métropolitains correspond à 66 équivalents temps plein : 41 enseignants-chercheurs, dont la moitié affectés en Asie, 25 personnels administratifs et de bibliothèque (BIATS) dont 17 titulaires (11A, 4 B et 2 C). Parmi ces BIATS, on compte 4 personnes affectées au service budgétaire et comptable et 9 personnes au service de la documentation. Outre ces personnels de droit français (fonctionnaires ou contractuels), dans chaque Centre de l'EFEO sont recrutés des personnels de droit local. Sur les 16 Centres, on compte 58 ETP de droit local (accueil, ménage, secrétariat, bibliothèque, gardiennage, etc.) ainsi qu'environ 130 personnels employés sur les chantiers de fouilles et de restauration monumentale ». Ce sont des saisonniers qui peuvent atteindre 300 au plus fort des chantiers de restauration. L'EFEO publie tous les ans depuis 2013 un *Bilan Social*, qui actualise toutes ces données. Il est diffusé aux membres des Conseils de l'EFEO ainsi qu'à l'ensemble des personnels, et il figure sur le site Internet de l'Ecole.

Le service budgétaire et comptable est doté de cinq personnes ; il a été mobilisé par la mise en place de la gestion budgétaire comptable publique (GBCP) et, jouant le jeu de la mutualisation-harmonisation des outils, a rejoint ses homologues du réseau pour l'applicatif AGE 12 (logiciel de gestion financière commun aux EFE). L'effectif présent sur le territoire français est de 66 équivalents temps plein (ETP) : 41 enseignants chercheurs et 25 personnels administratifs dont 17 titulaires - 11 A, 4 B, 2 C. Neuf personnes sont affectées à la bibliothèque. Dans chaque implantation sont recrutés des personnels de droit local gérés par un chef de centre, et l'on compte environ 58 ETP au total exerçant leurs activités toute l'année ainsi qu'environ 130 personnels saisonniers, employés en particulier sur les chantiers de fouille.

La modernisation du système d'information a nécessité une reconfiguration du dispositif avec une externalisation partielle de ses ressources. Un comité des systèmes d'information a été installé en 2012 pour coordonner le pilotage des applications informatiques à l'école.

3 ● L'immobilier

Le parc immobilier en Asie fournit « une plate-forme stratégique pour accéder à l'intelligence en profondeur des civilisations et sociétés d'Asie, un observatoire scientifique et un accès au terrain unique pour la recherche et la formation universitaire en France », ainsi que pour les chercheurs européens et du reste du monde inscrits dans les programmes en partenariats avec l'EFEO.

L'immobilier en France présente les avantages suivants : le siège en métropole est moins coûteux qu'un siège « expatrié ». Il offre des ressources scientifiques (archives documentaires, bibliothèques, etc.) accessibles aux communautés scientifiques et au grand public, au cœur de Paris. Il fonctionne comme centre d'animation et de rencontres scientifiques.

On peut déplorer l'absence de logiciels pour la gestion des bâtiments. Néanmoins, le schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI) est régulièrement actualisé pour donner une photographie du patrimoine ainsi que la situation physique et financière des locaux occupés par l'école quel que soit leur statut.

Faute de moyens dédiés à l'investissement depuis 10 ans, l'école puise donc dans ses réserves financières pour assurer la grosse maintenance et l'entretien de ses immeubles. L'école dispose de réserves financières consistantes qui lui ont déjà permis de traverser des turbulences budgétaires dans les années 2010 - 2011 et l'ont mise à l'abri d'autres déconvenues (cf. RAE p. 32-33). Année après année, toutefois, les réserves s'amenuisent.

Comme le souligne le RAE, pérenniser une telle situation reviendrait à condamner à plus ou moins long terme la politique scientifique. Il paraît indispensable de parvenir à dégager des moyens dédiés à l'investissement.

Pour conclure sur le pilotage, l'objectif du contrat quinquennal consistant à maîtriser le budget a été atteint au-delà des prévisions et a permis, entre autres, d'augmenter le nombre de bourses de terrain et de contrats post-doc, assurant d'une part une visibilité accrue de l'école (les demandes en continuelles progression provenant de chercheurs étrangers en sont la preuve !), tout en contribuant activement à la formation de la nouvelle génération d'asiatisants.

Activités

I – Les axes de recherche, la formation et l'intégration à la Comue PSL

L'EFEO a nouvellement organisé la recherche en réduisant le nombre des axes de six à deux dans le but d'améliorer leur visibilité. Les deux axes, portés chacun par une équipe, (A) Systèmes de pensée et pratiques : diffusion, échange, adaptation et (B) Construction des centres de civilisation : frontières, urbanisation, résistances du local répondent parfaitement aux projets singuliers en cours, et pourront tout aussi bien inclure les nouvelles ouvertures qui se profilent d'une part vers la Comue PSL (cf. ci-dessus p. 99) et, d'autre part en fonction des recrutements qui, dans un avenir tout aussi proche, sont appelés à remplacer une partie des EC partant à la retraite. Les deux axes sont suffisamment dynamiques pour s'adapter à la diversité inhérente au large éventail de recherches qui caractérisent les études asiatiques.

Le volet « Systèmes de pensée et pratiques » comporte notamment des projets complémentaires portant sur la culture de l'écrit en Asie, déclinée dans sa matérialité comme dans son rôle dans l'histoire de la vie intellectuelle des sociétés d'Asie. Il se prête particulièrement bien aux projets dits « transversaux » considérés tant du point de vue des aires géographiques que des époques historiques, preuve en sont les résultats fournis par les publications, les bases de données ou les colloques (cf. *Rapport annuel 2014-2015*, p. 19-38, not. p. 20-27). En sorte que ce volet peut se conjuguer également et sous des modes divers avec le second volet « Construction des centres de civilisation ». Ce dernier, dont l'aire géographique privilégiée est l'Asie du Sud-est et l'Asie orientale, met l'accent sur l'approche historique et la recherche de terrain (repérage et fouilles archéologiques, inventaire épigraphique, étude ethnographique et linguistique, etc.). Les thèmes majeurs en sont l'étude de l'urbanisme avec tout ce que cela implique (étude des monuments et de leur fonction, de l'aménagement du territoire etc.) en termes de vie sociale, d'espaces symboliques, d'histoire de l'architecture, etc. (cf. *Rapport annuel 2014-2015* p. 29-38).

Ces travaux contribuent du reste à la formation des futurs chercheurs tant en France, par les enseignements dispensés dans les universités et institutions françaises, qu'en Asie où un nombre important de centres et antennes proposent des enseignements réguliers et/ou occasionnels, et organisent des séminaires ponctuels sur des thèmes précis qui attirent un nombre important de jeunes chercheurs du monde entier.

Les efforts consentis par la direction pour la maîtrise du budget ont également permis le maintien et même l'augmentation des offres de bourses et allocations de recherche, destinées aux candidats relevant du domaine des sciences humaines ou sociales relatives aux cultures et civilisations d'Asie. Il est à cet égard réjouissant de constater que le *Rapport annuel 2014-2015* I, p. 191-203, illustre à lui seul la richesse et la variété des thèmes de recherche en cours au sein de la future relève en études asiatiques. On notera aussi la forte proportion de jeunes chercheurs étrangers. Pour l'année 2014-2015, on compte vingt-deux allocataires (sur cinquante-huit demandes) répartis en huit centres de l'EFEO ; neuf bourses pour l'Asie du Sud-Est et cinq pour l'Asie orientale. Les allocataires de terrain se distinguent en étudiants de Master (27 %) et doctorants (73 %). Les allocataires provenant d'universités étrangères représentent 23 % du total versus 77 % en provenance d'établissements français.

II – La communication : outils, activités, sources

L'EFEO dispose d'une série d'outils de communication interne et externe, un site web propre et un site qu'elle partage avec les autres EFE. Ces outils garantissent la diffusion de l'information sur les membres et leurs activités, les manifestations culturelles et autres activités institutionnelles (cf. l'Agenda)⁹, les publications nouvellement parues, etc. Par ailleurs, le *Rapport annuel* reprend et enrichit ces informations et est ensuite distribué en France et en Asie, notamment auprès des ambassades. Le personnel dans son ensemble est convié à la rédaction des parties qui le concernent, et cet effort commun sert la communication interne.

⁹ « L'agenda est envoyé par voie électronique à environ 500 personnes, le premier jour ouvré du mois (n° double juillet-août) et consultable en français et en anglais sur le site Internet de l'École (www.EFEO.fr/agenda/agenda.php?nid=232), cf. *Rapport annuel 2014-2015* I, p. 173.

Un séminaire mensuel¹⁰ ouvert au public se tient à la Maison d'Asie, dans lequel les EC présentent leurs travaux. Ouvert aux étudiants, aux asiatisants de l'EFEO et d'autres institutions, mais aussi à un public plus large, il constitue un outil actif de communication et d'échanges.

1 ● La photothèque et les archives

En termes de visibilité et de communication, on mentionnera également les expositions qui viennent illustrer la variété du patrimoine photographique. La valorisation de ces documents vise un public plus large et elle est accompagnée par la publication de petits livres illustrés de la collection *Mémoires d'Extrême-Orient*, coédités avec Magellan & Cie. On soulignera à cet égard le succès de l'exposition *Objectif Vietnam : photographies de l'EFEO* qui s'est tenue du 3 décembre 2014 au 31 mars 2015, à l'Espace – Institut français et au Musée national d'histoire du Vietnam à Hanoi ; ainsi que celui de l'exposition *Archéologues à Angkor : photographies d'archive de l'EFEO/ Archaeology in Angkor*, présentée d'abord à Siem-Real puis à Chiang Mai.

La richesse des archives de l'EFEO est inestimable. Une large partie des archives relatives aux activités scientifiques, des clichés photographiques, ainsi que de nombreux documents en langues locales y sont conservés qui portent sur une période de plus d'un siècle. Dans quelques cas, les vicissitudes de l'histoire dans les pays asiatiques font de ces pièces les seuls documents existants à ce jour. La conservation, le catalogage et l'accessibilité à ces documents sont, à leur tour, tout à fait remarquables. D'autres institutions de par le monde possèdent des archives sur l'un ou l'autre des pays asiatiques ; aucune d'entre elles cependant ne réunit un patrimoine si varié, aussi bien en ce qui concerne l'aire géographique que la continuité historique.

À la variété d'instruments de communication s'ajoutent une série de gadgets (clefs USB, stylo, marque-page, etc.). Il nous semble important de relever la qualité de ce travail et la finesse de conception qui s'en dégage.

2 ● La bibliothèque

Tout comme la photothèque, la bibliothèque de l'EFEO à Paris est organisée de manière exemplaire tant du point de vue de la conservation physique des fonds (récemment revue d'après les critères rigoureux et en liaison avec le GIP Bibliothèque universitaire des langues et civilisations (Bulac) dont l'école est membre), que de leur gestion. Elle poursuit également une politique de valorisation des collections et dans cette perspective veut renforcer sa collaboration avec la bibliothèque du musée Guimet voisin. . Le personnel de la bibliothèque suit des stages de formation et participe à des congrès et réunions spécialisés. La direction de la bibliothèque, nouvellement entrée en fonction, œuvre aussi à consolider le réseau des bibliothèques de l'école en Asie dont elle assure la gestion et la coordination (sept centres possèdent des bibliothèques ouvertes au public)¹¹, notamment dans le cadre de la numérisation des collections. Comme dans le reste de la « Maison », l'atmosphère de la bibliothèque est remarquablement « fluide et sereine ».

Suivant les recommandations du MENESR relatives à la mutualisation des EFE, la bibliothèque (tout comme le service de diffusion des éditions) a entamé une réflexion commune avec les autres partenaires du réseau EFE et, dans le cas précis, notamment sur la formation relative à des outils de bibliothéconomie. Par ailleurs, elle collabore avec la Bulac pour la révision des notices de catalogage, notamment en ce qui concerne l'identification des lieux de dépôt.

III – Les publications

Cœur et patrimoine des travaux conduits par l'EFEO dès son origine et jusqu'à nos jours, les publications constituent depuis toujours un instrument puissant de visibilité de l'École. Le *Bulletin de l'École française d'Extrême-Orient* (BEFEO) fournit un tableau historiographique de son évolution et témoigne de la dynamique des échanges avec l'Asie présente dès les débuts : c'est la marque par excellence de l'EFEO. Six autres revues, dont quatre éditées par les centres en Asie, couvrent une variété de disciplines et d'approches réservant une large part au monde contemporain et pour quelques-unes d'entre elles publiant des articles en langue locale. C'est aussi le cas de quelques séries et monographies qui témoignent à la fois des compétences linguistiques des membres et de l'étroite collaboration avec leurs collègues asiatiques. Le centre de Pondichéry pour sa part est particulièrement actif et publie depuis de nombreuses années une série d'ouvrages (la collection « Indologie ») en collaboration avec l'Institut

¹⁰ Depuis l'année 2015-2016, le séminaire mensuel est intégré dans « Les lundis de la Maison de l'Asie » qui réunit les enseignements de tronc commun de Master « Etudes asiatiques » de l'EFEO, de l'EHESS et de l'EPHE.

¹¹ D'importantes bibliothèques constituées à la fois par des ouvrages en langue locale et occidentale enrichissent les centres en Asie. On en trouvera le détail dans le *Rapport annuel 2014-2015* I, p. 143-155 (Paris), 156-164 (Asie).

français de Pondichéry (IFP), Unité mixte de recherche des instituts français à l'étranger (Umifre). Ces publications sont en majorité en langue anglaise qui demeure le plus souvent la langue « scientifique » en Inde. Plusieurs membres de l'EFEO publient leurs travaux dans des revues à comité de lecture qui ne font pas partie des publications EFEO et ce en anglais, ou en langue locale (en indonésien par exemple ou en thaï) ; cette pratique est notamment fréquente pour les travaux des sinologues.

Lors des entretiens avec les responsables des publications de l'EFEO, la question d'une possible intensification des publications en anglais s'est posée. La question est complexe et mérite, selon le comité d'évaluation, d'être traitée au cas par cas. Elle dépend aussi du public visé par l'auteur. Sans parler du fait que la diffusion commerciale d'un ouvrage est de plus en plus déterminée par le nombre de demandes, sinon de « clics », que l'ouvrage en question reçoit sur les sites des librairies en ligne, notamment auprès des vendeurs qui monopolisent le marché et qui, parfois en un temps très bref, retirent l'ouvrage de leur liste en le vouant à un « enterrement de première classe » – comme il en était du reste autrefois pour les ouvrages dormants dans les dépôts.

De plus, la survie d'une langue est plus probable dans un environnement multilingue (comme l'Asie centrale ou la Suisse) que dans une confrontation entre deux entités monolingues. Bref, en lieu et place de traduire, mieux vaudrait intensifier la formation aux langues étrangères, l'EFEO en est un bel exemple puisque l'effort fait par ses membres est assez souvent suivi par les étudiants ou collègues asiatiques qui, parfois en un temps très bref, se mettent au français.

Le rapport sur la diffusion des publications EFE (*cf. supra*, p. 26) souligne les avantages d'EFEO-Diffusion : un faible coût¹², une souplesse inégalable et un court délai de traitement des commandes. Ce rapport, qui se fonde sur le questionnaire adressé aux EFE, relève également le facteur « langue de diffusion », ajoutant que dans le cas de l'EFEO la « langue française est sans doute un frein à la diffusion des ouvrages dans le domaine asiatique ».

Cela est sans doute vrai en partie, mais il faudrait se garder d'en faire une généralité, privilégiant plutôt la politique du cas par cas, comme nous venons de le dire plus haut. Dans cette optique, on peut sans doute envisager une publication en anglais qui saurait garder les avantages des publications actuelles.

La question relative à la publication numérique mérite d'être abordée et la problématique considérée dans son ensemble, notamment au sujet de la spécificité que représentent les travaux archéologiques d'une part et, d'autre part, l'emploi de plusieurs systèmes d'écritures, voire de transcriptions, que les logiciels actuels gèrent très mal et dont le résultat du point de vue typographique est décevant. Elle soulève aussi la question des coûts et des monopoles de logiciels peu adaptés actuellement sur le marché.

Lors des entretiens, nos interlocuteurs ont manifesté une préférence marquée pour l'édition Open Access qui permettrait aux institutions des pays asiatiques disposant de faibles ressources financières d'accéder aisément à des publications coûteuses. Cela est une des raisons pour lesquelles l'EFEO a jusqu'ici écarté le partenariat éditorial avec le privé.

Cependant il faut rappeler (*cf. supra*, p. 27) que l'*Open Access* est financièrement très lourd. Dans le cas de l'édition numérique comme ailleurs il convient donc que l'EFEO prenne son temps pour explorer soigneusement les solutions proposées par des entreprises commerciales ou non comme le Cleo¹³.

En conclusion, la structure actuelle des éditions mise en place par l'EFEO permet un travail remarquable mais qui demande une profonde réflexion quant à son futur. Les responsables des publications en sont parfaitement conscients et bien décidés à étudier les solutions possibles.

¹² *cf.* Annexe II Comparatif des dispositifs : pour l'exercice 2014-2015, l'EFEO a publié 20 titres pour un coût total de 60 000 €. Le coût indiqué de 60 000 € concerne principalement le budget des éditions en France ; le budget est un peu supérieur, mais variable chaque année, si l'on ajoute celui des centres asiatiques ayant une activité de publications. On notera que ces derniers ont généralement pu bénéficier d'un soutien des ambassades de France locales, soutien qui demeure dans plusieurs pays mais à un moindre niveau.

¹³ Centre pour l'édition électronique ouverte (UMS CNRS - AMU-EHESS-Université d'Avignon).

Conclusions

L'EFEO, en tant qu'institution implantée en Asie sur une vaste aire géographique grâce à un réseau polycentrique et de par l'importance de ses chantiers de fouilles et de restauration dont ceux à Angkor, a su préserver sa structure et son mode d'action en dépit des difficultés auxquelles elle s'est trouvée confrontée ces dernières années. Son siège principal en métropole guide et gouverne sa structure et son mode d'action grâce au pilotage avisé de la direction qui, suivant une stratégie pragmatique, a su prendre les décisions nécessaires à maintenir un équilibre fragile qui, en tant que tel, ne peut se pérenniser (*cf. supra*, p. 104 et 105). Aussi le soutien du ministère afin de garantir le futur de l'EFEO est primordial et vital.

À l'instar de ses partenaires, l'EFEO affiche la volonté de faire partie du réseau des EFE et de contribuer au processus de mutualisation. Tout en soulignant les avantages et ouvertures possibles, elle relève aussi les limites et les risques qui se profilent après une première période de réflexion et de mise en commun d'une partie des ressources.

Le maintien de l'EFEO dans le réseau des EFE est un élément-clé pour son avenir. Comme cela a été souligné, parmi ses spécificités propres, outre celle d'être une institution avec une expérience inégalée pour l'organisation et la gestion de la recherche en Asie, l'EFEO se distingue par une présence continue sur le terrain. Il existe ainsi une dépendance réciproque entre la recherche et le réseau en Asie, suivant l'adage : « Le réseau doit être dirigé par la recherche, mais à son tour, la recherche doit être menée par le réseau ».

À l'avenir et au cours d'un processus long, le modèle du réseau EFEO pourra s'étendre progressivement à d'autres initiatives et la souplesse comme la variété des possibilités qu'il présente pourront sans doute être appliquées au réseau EFE. Enfin, les compétences propres à l'EFEO placent l'école au premier plan dans le cadre de la nouvelle configuration de l'enseignement des langues et civilisation asiatiques à Paris (Comue PSL), mais aussi en tant qu'acteur principal dans la réalisation des projets européens et asiatiques.

Notons également qu'une institution comme l'EFEO, à l'instar de tant d'autres, peut survivre pour un temps sur le volontarisme de ses membres. Bon nombre d'entre eux prennent en charge des activités aussi diverses que la recherche, l'enseignement, les publications, la recherche de financements, les relations publiques, l'information, l'administration etc. Cependant, dans le contexte académique actuel, il devient difficile voire impossible de garantir sur le long terme l'excellence scientifique sans le soutien d'une structure administrative qui se charge des autres tâches. La complexité des activités relatives à la recherche requiert un haut degré de professionnalisme et de dévouement qui mobilisent le chercheur à temps plein.

Le soutien du MENESR dans cette voie est essentiel, afin de garantir l'avenir de l'école. L'engagement dans le financement de l'EFEO est à envisager comme un investissement stratégique, une meilleure structure permettant de développer encore le potentiel de l'école. Alors que des institutions académiques aux USA et en Europe s'efforcent de marquer l'Asie de leur présence, il serait paradoxal d'imaginer qu'un réseau solidement implanté dans plusieurs pays d'Asie ait à souffrir d'un affaiblissement structurel.

Naturellement, le comité d'évaluation est conscient des contraintes actuelles auxquelles est soumis l'État français, comme ses partenaires du reste, et du fait que la réduction des coûts du secteur public soit pour lui une priorité. Mais il est convaincu que l'EFEO devrait être un élément clé dans la stratégie à long terme visant à promouvoir les études asiatiques en France, en Europe et dans le reste du monde.

Des engagements à long terme permettraient à l'EFEO de suivre une stratégie qui se situe au premier rang de la promotion, l'exécution et la diffusion et de la recherche, renversant en somme la situation actuelle dans laquelle l'institution se trouve et qui la conduit à la réaction plutôt qu'à l'action.

En conclusion, il convient de souligner que l'EFEO (comme du reste les autres EFE), se caractérise par la qualité exceptionnelle de ses résultats scientifiques, ses publications, et de par l'importance des chantiers de fouille dont Angkor (au sein de l'école depuis 1907). Elle est à la pointe des travaux épigraphiques sur une vaste aire asiatique, fournissant ainsi les documents pour écrire l'histoire de ces régions, sachant que dans la plupart des pays asiatiques, en raison du climat peu propice à la conservation d'archives sur des supports périssables, les sources épigraphiques représentent 70 % des sources historiques.

Par ailleurs, l'EFEO prend une part très importante dans l'étude et la conservation de manuscrits inédits, et de par la diversité des compétences de ses EC, elle conduit des recherches dans le domaine des sciences sociales qui, toutes, reflètent les marques distinctives de l'EFEO : transversalité et internationalisme.

I – Les points forts

- Le réseau EFEO présente¹⁴ une structure et un mode d'action uniques et en tant que tel fournit un modèle applicable au réseau EFE et d'importantes opportunités de partenariats avec d'autres institutions et/ou réseaux. À ce jour il n'existe aucune autre institution de par le monde capable de promouvoir et effectuer la recherche en SHS sur place et sur une aire géographique aussi étendue.
- La maîtrise des langues asiatiques et la connaissance des différents terrains asiatiques, acquises lors de séjours et de projets conduits sur place à long terme.
- En tant qu'organisme public l'EFEO possède une organisation répartie et étendue sur un territoire immense, jouissant d'une expérience considérable quant à la gestion des complexités administratives locales.
- Elle a intégré, en tant qu'établissement associé, la Comue PSL où elle est appelée à piloter le Master « Etudes asiatique » ouvrant ainsi la voie pour une solution du problème posé par l'absence d'école doctorale propre.
- Elle a su pallier les difficultés relevées par les Rapports de l'Aeres et de la Cour des comptes (2012), notamment en ce qui concerne les mesures prises sur le plan des finances.
- Ancrée dans son histoire, l'EFEO manifeste une forte identité propre ressentie également par les EC et le personnel.

II – Les points faibles

- Le risque présenté par le maintien des mesures financières d'exception intervenues ces dernières années et celui de voir diminuer dangereusement - faute de pouvoir disposer de crédits d'investissement - les réserves financières de l'école en raison des frais de maintenance et d'entretien du parc immobilier.
- La surcharge imposée à l'équipe de direction avec les conséquences qu'elle peut entraîner sur son renouvellement ; le risque représenté par le volontarisme de la part d'une partie des EC qui assument des charges administratives, mettant en danger à long terme l'excellence scientifique.
- Le rapatriement d'une partie des EC en métropole : si cette mesure, imposée par les contraintes budgétaires, persiste, elle entraînera des changements dans la politique scientifique de l'école, mais aussi dans le potentiel du réseau en Asie.

III – Les recommandations

En préalable, le comité souligne la nécessité de veiller à ce que le potentiel du réseau EFEO ne soit pas mis à mal pour des raisons budgétaires.

- Poursuivre la politique de partenariat et de recherche de financements en Europe et en Asie.
- Poursuivre et développer la formation du personnel local (personnel de fouilles, artisans, restaurateurs, etc.) et de la nouvelle génération de chercheurs en multipliant les séjours d'étude en France.
- Assortir à la formation des séminaires de recherche ponctuels pour les étudiants avancés et les post-doctorants, visant à promouvoir une réflexion à long terme sur les outils nouveaux de la recherche et les programmes scientifiques en cours.
- Étudier les modalités possibles et à long terme d'une réflexion sur les incidences du travail de recherche de l'EFEO dans les diverses sociétés d'Asie.

¹⁴ L'EFEO dans sa structure et son mode d'action présente un modèle potentiellement extensible : à partir des centres sur le terrain (18 centres et antennes) le modèle est susceptible d'être reproduit aussi bien à longue distance (partenariats en France, en Europe et en zone Pacifique) que dans les contextes précis, France incluse (collaboration et ou partenariat avec des institutions locales) ou intra-régionaux (collaboration et/ou partenariat avec les autres centres en Asie et/ou avec d'autres institutions de par le monde), cf. RAE, p. 15.

HCERES

Haut conseil de l'évaluation de la recherche
et de l'enseignement supérieur

Établissements

Rapport d'évaluation des Écoles françaises à l'étranger

Évaluation de la Casa de Velázquez

Campagne d'évaluation 2015-2016 (Vague B)

Sommaire

Présentation	117
Positionnement et stratégie de l'école	119
I – Positionnement et missions	119
II – Stratégie et partenariat	119
1 ● L'AFM : un positionnement majoritairement madrilène	119
2 ● L'EHEHI : un réel souci d'ouverture	120
Gouvernance et pilotage des activités : une gouvernance affirmée, un fonctionnement fluide	121
I – Une organisation fonctionnelle des activités	121
II – Un budget et une gestion des personnels et de l'immobilier maîtrisés	121
1 ● Gestion budgétaire	121
2 ● Gestion des personnels	121
3 ● Gestion du patrimoine	122
4 ● Le service informatique	122
III – Un fonctionnement harmonieux des instances et un dialogue social permanent	122
IV – Une politique de la qualité en développement	123
V – Informer n'est pas communiquer : un système d'information et de communication à améliorer	123
Activités	125
I – Recherche et formation : l'EHEHI, plate-forme logistique ou établissement de recherche ?	125
1 ● La politique de recherche	125
2 ● Le personnel scientifique et la politique d'accueil	125
3 ● La formation à la recherche	126
4 ● Les collaborations et le partenariat	127
5 ● La bibliothèque : un outil performant encore trop peu utilisé	128
II – Politique artistique et formation des artistes : l'AFM, une résidence d'artistes de grande qualité encore trop méconnue	129
III – Le service des publications	130
Conclusions et recommandations	133
I – Les points forts	133
II – Les points faibles	134
III – Les recommandations	134

Présentation

La Casa de Velázquez (CVZ) est la plus jeune des cinq EFE puisque, créée en 1920, elle a été inaugurée en 1928 par volonté du roi d'Espagne qui a fait don du terrain de plus de 20 000 m² dans un campus éloigné du centre de Madrid. Son démarrage a ensuite été quelque peu bousculé par le déclenchement de la guerre civile espagnole qui voit la destruction de l'édifice récemment construit. Celui-ci ne sera reconstruit qu'en 1959. Sa deuxième particularité, à l'origine de sa création, est de réunir des artistes, sur le modèle de l'Académie de France à Rome ou Villa Médicis, dans ce qui constitue précisément l'Académie de France à Madrid (AFM), et des scientifiques dans l'École des hautes études hispaniques et ibériques (EHEHI). Son périmètre d'intervention comprend ainsi non seulement l'ensemble de la péninsule ibérique mais également l'Amérique latine. On peut y ajouter le Maroc, notamment en raison de la période de l'El Andalous à cheval sur les deux pays, les deux continents. Les artistes accueillis en résidence disposent d'un environnement exceptionnel dans un contexte général évolutif de l'Espagne et de la péninsule ibérique, nécessitant pour l'établissement des capacités d'adaptation permanente.

À côté des membres scientifiques (18 au maximum, nombre qui peut être réduit pour des raisons budgétaires) et des artistes (13 sur fonds État, et 2 financés respectivement par les villes de Valence et Saragosse), la CVZ accueille également un certain nombre de boursiers (EHEHI : 25 en 2011 pour 57 candidatures, 50 en 2015 pour 130 candidatures ; AFM : 17 pour 44 en 2011, 13 pour 77 en 2015) et, depuis peu, de chercheurs en résidence (4 en 2015). Deux postes de chercheurs associés sont cofinancés par le CNRS. Il est à noter que la durée des séjours des membres est limitée à deux ans maximum (très souvent un an) quand les autres EFE connaissent des séjours beaucoup plus longs, de trois à cinq ans. Des accords récents permettent également l'accueil de doctorants co-financés par leur université d'origine et le MENESR.

La CVZ dispose à Madrid de 7 809 m² SHON dont 1 609 m² pour la documentation, 1 277 m² pour l'hébergement (et 369 m² pour la restauration), 885 m² pour la « vie sociale et culturelle ». Elle dispose également de quelques bureaux dispersés dans les locaux d'universités partenaires (Barcelone, Séville, Lisbonne) qui servent de relais pour des manifestations scientifiques et pour recevoir des membres résidents sur place ou de passage.

Le budget est comme pour toutes les EFE en régression depuis 2011 puisque la dotation État est passée de 7,8 M€ (dont 1,289 M€ en investissement) à 6,3 M€, même si les ressources propres ont suivi un chemin inverse, de 0,199 M€ en 2011 à 0,541 M€ en 2015, pour un budget total en dépenses passé de 9,8 M€ (dont 3,657 M€ en investissement) à 7 M€ en tenant compte des réponses à appels à projet français et européens (un succès sur une demande en 2011, sept succès sur 11 demandes en 2015).

En prélude à sa visite, le comité a pris connaissance d'un rapport d'autoévaluation (RAE) très complet et bien présenté. Il est le reflet d'une prise de conscience très lucide de la part de la direction des forces et des difficultés de l'établissement, mais surtout des enjeux représentés par l'évolution du monde de la recherche et l'engagement dans un processus de mutualisation. Le comité n'a pas souhaité privilégier un aspect plutôt qu'un autre, mais certaines questions ont d'emblée retenu son attention et notamment la manière dont la CVZ gérait, dans ses fonctions et son organisation, sa fonction duale, la politique d'internationalisation, les processus de recrutement de ses membres, scientifiques et artistes, et la prise en compte de leur devenir, ou encore sa position devant l'incitation ministérielle pour la « mutualisation » des EFE.

Positionnement et stratégie de l'école

Les objectifs du contrat en cours montrent une attention importante portée par la CVZ à la mutualisation des EFE, suite au décret de février 2011 qui recouvre à peu près tous les domaines d'intervention de la CVZ. Par ailleurs la CVZ souhaitait renforcer sa capacité de pilotage notamment dans la mise en place de la GBCP et la gestion des RH : intérêt porté au recrutement de membres non fonctionnaires, de plus en plus étrangers et donc soumis à des règles particulières comme la nécessité de disposer d'un permis de séjour en France pour pouvoir être contractualisés ; nécessité d'un suivi particulier après leur sortie, etc. À cela s'ajoutaient des objectifs plus classiques de développement et d'internationalisation de la recherche et des initiatives en faveur des artistes, de réorganisation de la bibliothèque, des archives et des publications.

Le document joint au rapport d'autoévaluation intitulé « Indicateurs contractuels » définit en 10 points les objectifs à atteindre par la CVZ lors du contrat en cours (2012-2016) tant dans le domaine du pilotage et de la gouvernance que des actions de recherche et de développement artistique. À la lecture des résultats, le comité constate que ces objectifs ont été atteints, voire largement dépassés. Les points encore faibles concernent la mise en sécurité des systèmes d'information mais le niveau d'exigence dans ce domaine a été relevé en cours de contrat en raison de la situation internationale. Des inquiétudes demeurent également pour le secteur de l'immobilier où une aile du bâtiment se trouve dans un état préoccupant faute de crédits spécifiques, mais une intervention lourde est prévue par prélèvement sur le fonds de roulement. Globalement, la situation de l'établissement est donc très satisfaisante, mais la question posée reste celle de son isolement et des moyens qu'il a pu se donner pour s'ouvrir et s'insérer dans différents réseaux.

I – Positionnement et missions

La Casa de Velázquez (CVZ) a pour missions de « développer les activités créatrices et de recherches relatives aux arts, aux langues, aux littératures et aux sociétés des domaines hispaniques, ibériques, ibéro-américains pour les périodes coloniale et contemporaine, et maghrébin, et de contribuer à la formation d'artistes, de chercheurs et d'enseignants chercheurs¹ ». Elle a également une mission de valorisation des œuvres et des recherches. Cette double mission associant chercheurs et artistes fait de la CVZ un établissement unique, tant au sein des EFE que des établissements français.

Cela lui offre des potentialités, mais peut également être source de difficultés dans la mesure où la synergie est loin d'être évidente. Une meilleure lisibilité de chacune de ses composantes ou sections, AFM et EHEHI, risque de conduire à une perte de visibilité de l'établissement et peut compromettre la cohérence de l'ensemble. La direction, soucieuse de créer les conditions de collaboration sans toutefois chercher à les imposer, fait de nombreux efforts pour rendre possible le rapprochement, par le biais, par exemple, de la mise en place d'une rentrée commune des membres, de manifestations conjointes, mais aussi, au plan culturel et scientifique, de travaux croisés et d'un rapprochement sur les centres d'étude et les thématiques de recherche, ce qui implique une collaboration toujours plus étroite des directeurs des études.

II – Stratégie et partenariat

1 ● L'AFM : un positionnement majoritairement madrilène

L'Académie de France à Madrid (AFM) est un lieu de formation d'artistes dits émergents et un centre d'échanges essentiellement franco-espagnol dans lequel le projet sur la base duquel l'artiste a été recruté constitue l'essentiel de la formation reçue. L'AFM concentre son attention sur la mise à disposition de moyens grâce à une équipe compétente, disponible et adaptée aux multiples demandes, organise des échanges avec les pairs et les professionnels et accompagne cette aide à la création d'un travail de communication dont l'artiste est partie prenante. Le temps de création, majoritaire, alterne avec des étapes de présentations régulières et de diffusion des résultats atteints qui permettent à l'artiste de mesurer son évolution et de s'affirmer artistiquement au cours de la résidence.

¹ Décret n° 2011-164 relatif aux écoles françaises à l'étranger.

L'AFM, première résidence d'artistes en Espagne avec la *Residencia de Estudiantes*, se caractérise par un nombre important d'artistes accueillis depuis sa création² et donc d'un potentiel d'anciens membres qui pourraient être actifs, quelques-uns connaissant un rayonnement international, et par l'ampleur de la collection d'œuvres, qui n'est pas sans poser problème.

On constate de la part de la direction une réelle volonté de garantir le positionnement d'une résidence d'artistes de grande qualité en affichant ses spécificités - son emplacement à Madrid, son environnement franco-espagnol, l'éventail de ses spécialités artistiques, sa double vocation scientifique et artistique, le rôle de passerelle interculturelle entre la France et l'Espagne, entre l'Europe et l'Amérique Latine.

Mais si son insertion dans les réseaux madrilènes ne fait pas de doute, et si son intégration au milieu espagnol constitue également une priorité de l'AFM, l'ouverture vers des partenariats internationaux ne semble pas être un objectif malgré la constatation dans le rapport d'autoévaluation des effets de la mondialisation et de la nécessaire adaptation de l'AFM à un « nouvel environnement caractérisé par l'essor considérable des résidences d'artistes qui suivent cependant des modalités très diverses³ ».

Plus concrètement, outre ses partenariats madrilènes majoritaires, l'AFM a noué des accords avec différentes régions et villes d'Espagne, certaines d'entre elles finançant régulièrement des bourses d'accueil. En revanche, sa présence en France demeure très faible, limitée essentiellement à Nantes et Paris notamment pour l'exposition 'de sortie' des membres, « Itinérance », et est très ponctuelle avec l'Amérique Latine même si, au global, on peut se féliciter d'un fort accroissement des partenariats sur la période, 24 étant actifs en 2015.

2 ● L'EHEHI : un réel souci d'ouverture

L'École des hautes études hispaniques et ibériques (EHEHI) est organisée autour de trois sous-sections, dans un souci de diachronie, depuis l'Antiquité jusqu'aux temps présents, avec deux directeurs d'étude, l'un couvrant les périodes hautes de l'Histoire (Antiquité et Moyen Âge), le second prenant en charge les deux sections de Moderne et Contemporaine d'une part, et celle dite du Temps Présent, d'autre part. Sa politique de recherche a été construite autour d'un certain nombre d'axes ou de domaines de recherche - cinq dans le contrat qui s'achève, trois dans celui à venir - qui rassemblent une vingtaine de programmes scientifiques⁴, ce qui peut paraître beaucoup.

Cette politique scientifique se caractérise par une double ouverture ; l'une est disciplinaire, puisque l'établissement, tout en préservant la primauté de ses disciplines traditionnelles, comme l'histoire, l'archéologie ou la littérature, s'ouvre de plus en plus au domaine des sciences sociales, dans une perspective toujours plus marquée de pluri- ou multidisciplinarité⁵. L'autre est d'ordre géographique grâce à un investissement accru dans des aires qui relevaient de sa sphère d'intérêt mais qui jusque là avaient bénéficié d'une attention inégale : au-delà de l'Espagne proprement dite où l'établissement a su nouer au fil des décennies de nombreux contacts avec les institutions de recherche, mis en place des partenariats durables et joué son rôle d'interface avec la communauté scientifique française, la CVZ est également très présente en Afrique du Nord et notamment au Maroc où elle conduit des missions archéologiques, au Portugal où son bureau de Lisbonne a pris de la consistance, mais aussi en Amérique du Sud où elle peut prendre appui sur les Umifre de Lima et de Mexico⁶.

Soucieuse de jouer un rôle important dans la communauté scientifique et d'occuper sa place parmi les grandes institutions de recherche internationales, l'EHEHI dispose d'outils de premier plan qui constituent autant d'atouts pour atteindre ses objectifs : un service de publications qui valorise les résultats des recherches conduites sous son égide ou en son sein et une bibliothèque aux capacités d'accueil exceptionnelles.

² Actuellement : 13 membres et deux « boursiers 12 mois » financés par les villes de Valence et Saragosse auxquels s'ajoutent 52 mensualités pour les bourses de courte durée.

³ RAE, p. 12.

⁴ Le RAE (p. 22-23) précise que les programmes sont prévus pour durer trois ans au maximum afin de laisser la plus grande souplesse dans le renouvellement des thématiques. À titre d'exemple, en 2014-2015, six programmes ont été fermés, 14 maintenus et cinq créés après auto-évaluation par les porteurs et analysés par le CS.

⁵ Les indicateurs contractuels précisent (point 10, 2^e action) que le développement des sciences sociales doit être une priorité pour la CVZ : les résultats montrent que l'on est passé de deux projets en 2011 à 20 en 2015 alors que l'objectif à atteindre en 2016 était de 10.

⁶ Là encore, les objectifs fixés dans le contrat ont été plus que doublés (20 actions collaboratives réalisées au lieu des 10 prévues), avec cependant des performances légèrement moins satisfaisantes pour le Maghreb.

Gouvernance et pilotage des activités : une gouvernance affirmée, un fonctionnement fluide

I – Une organisation fonctionnelle des activités

La mise en place d'un organigramme fonctionnel, bien structuré pour assurer les missions à l'exception du secteur communication, permet une organisation souple des activités au quotidien. Sous l'autorité du directeur, il place les deux sections, AFM et EHEHI, dans leurs relations aux différents conseils ainsi qu'au service des publications et à la bibliothèque, et positionne la responsable des services administratifs (RSA) en coordination de l'ensemble, avec autorité sur les services financiers, administratifs et généraux ainsi que sur les systèmes d'information et de communication. Le règlement intérieur de 2011, complété en 2015 conformément au contrat qui s'achève, organise clairement les droits et les obligations de tous les agents comme des utilisateurs. La suppression du poste de secrétaire général n'a pas affecté le bon fonctionnement de l'établissement dans la mesure où la RSA assume la réalité de ces fonctions depuis la réorganisation opérée à la fin de l'année 2013. Entourée de trois personnes dont un adjoint chargé plus particulièrement des ressources humaines, la RSA assure la coordination des différents services grâce à la mise en place d'outils transversaux et la tenue de réunions hebdomadaires avec les chefs ou responsables de service, présidées par le directeur. Celui-ci tient également un comité financier toutes les semaines avec la RSA et l'agent comptable. Il semble cependant que les attributions de la RSA gagneraient à être consolidées afin de permettre une meilleure fluidité des opérations transversales à l'établissement, comme par exemple les portes ouvertes, sans compter la nécessité pour l'établissement de renforcer le rôle de l'agent chargé de la mise en oeuvre des règles d'hygiène et de sécurité (Acmo). Il est constaté, enfin, que le ratio fonctions soutien et support/activités est plus que correct au regard des missions et de la taille de l'établissement : les personnels affectés à ces fonctions représentent 25,3 % des salaires et occupent 29 postes pour 44 affectés à l'AFM et à l'EHEHI.

II – Un budget et une gestion des personnels et de l'immobilier maîtrisés

1 ● Gestion budgétaire

À partir de la notification de la dotation ministérielle (en 2015, cette subvention représente 88,5 % des 7,22 M€ de recettes de l'établissement), le budget est élaboré en concertation dans le cadre d'un dialogue interne, à partir des demandes des services et en veillant au maintien des grands équilibres ; le suivi est confié à l'agent comptable, chef des services financiers. Le taux d'exécution budgétaire avoisine les 100 %, ce qui témoigne de l'excellence des prévisions et de la maîtrise de l'exécution. Celle-ci est notamment rendue possible par la mise à disposition des services d'un logiciel de *reporting* qui permet à chacun de suivre l'état de ses crédits. Par ailleurs, l'établissement a anticipé la présentation de ses budgets en mode gestion budgétaire et comptable publique (GBCP). En revanche, la mise en place d'une comptabilité analytique complète s'impose ; elle est actuellement limitée à l'hébergement et aux publications suivant les recommandations de la Cour des Comptes ainsi qu'aux grands secteurs d'activité.

Malgré d'importants efforts faits sur les locations d'espaces, la part des ressources propres demeure faible (7,5 % des recettes en 2015) auxquelles s'ajoutent pour 4 % les reprises sur amortissements et provisions. Peut-être, pour les accroître, faudrait-il, dans le cadre d'une mutualisation avec les autres écoles, utiliser la vitrine que peuvent, par exemple, représenter les sites archéologiques, dans la recherche de mécénat. On peut malgré cela considérer que la situation financière de l'établissement est saine, même s'il conviendra d'être vigilant après utilisation du fonds de roulement pour les travaux de l'aile sud, ce qui supprimera la marge de manœuvre dont dispose encore l'établissement.

2 ● Gestion des personnels

Dans la mesure où les rémunérations des personnels sont inscrites au budget, l'établissement présente un budget de fonctionnement consolidé. Celles-ci représentent en moyenne 75 % du budget et ont tendance à augmenter avec la croissance du montant de l'aide au retour à l'emploi (ARE) qui concerne essentiellement le retour des membres scientifiques et des artistes après leur séjour en Espagne, la CVZ ne pouvant cotiser pour l'allocation

chômage. Il est rappelé que dans son rapport la Cour des comptes engage l'établissement à opérer des vérifications auprès des bénéficiaires de l'ARE.

Le personnel de support et de soutien se compose de deux ensembles : les fonctionnaires français en détachement qui bénéficient d'une prime et les contractuels locaux (espagnols ou français) ; ces derniers représentent un peu moins des 3/4 des effectifs et la rétribution moyenne du personnel local, qui relève de la convention collective des centres d'éducation universitaire espagnols, demeure supérieure à celle que l'on serait en droit d'attendre pour un emploi équivalent dans un établissement espagnol, même si elle a peu évolué ces dernières années.

S'il n'y a pas de procédure stricte d'évaluation pour les personnels locaux, les chefs de service et la RSA sont en mesure de faire des propositions, si nécessaire, en cas de redéploiements de postes par exemple. La multiplicité des statuts des personnels conduit l'établissement à pratiquer une gestion prudente et équilibrée et a rendu nécessaire une base de données spécifique qu'il convient d'exploiter plus largement. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) a démarré avec la rédaction de fiches de postes pour tous (RAE, p. 21) et l'élaboration d'un véritable plan de formation, nécessité notamment par la lourdeur de la gestion des dossiers de chômage puis des dossiers de retraite à venir. L'établissement s'est également engagé dans l'externalisation de certaines de ses fonctions comme celle de la restauration. Il n'est pas évident qu'une extension de cette politique, appliquée par exemple à la fonction immobilière qui demeure importante (12 personnes) en raison des services d'hébergement, de l'entretien du patrimoine et du parc et de la conciergerie, soit pertinente ; la prudence de la direction sur ces questions sensibles pour la cohésion sociale de l'établissement est totalement justifiée.

3 ● Gestion du patrimoine

Une assistante assure désormais avec un personnel technique compétent la gestion de l'entretien et des travaux d'un patrimoine de 7 809 m² auquel s'ajoutent 311 m² de parkings couverts, sur un terrain de 24 200 m² dont l'établissement est affectataire. Le retard pris dans l'exécution du schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI) approuvé en 2011, implique une réévaluation des projets restant à effectuer, notamment la rénovation et la poursuite de la mise aux normes des ailes du bâtiment principal, puis la réfection des ateliers d'artistes, et l'approbation par un vote du CA d'un nouveau schéma qui mette en adéquation les priorités identifiées et les capacités financières de l'établissement. Le comité relève la prudence et le discernement de la direction dans sa politique immobilière. S'il apparaît normal que le fonds de roulement de l'établissement soit affecté à la réfection de l'aile sud, la demande formulée par la tutelle, dans le cadre du contrat qui s'achève, d'autofinancer la totalité des travaux paraît disproportionnée par rapport à la capacité d'un établissement artistique et de recherche à lever des fonds aussi conséquents.

Le taux d'hébergement de 60 % pour les chambres en 2015 est en croissance constante (RAE, p. 57). La direction a fixé un objectif de 70 voire 75 % concernant la totalité des espaces ateliers et des chambres afin de valoriser au mieux l'outil après travaux et de résorber le déficit actuel de 40 000 € pour 271 000 € de dépenses. Viser au-delà ne serait pas réaliste compte tenu du nombre de colloques et de la fermeture annuelle de l'établissement.

4 ● Le service informatique

Le service informatique, qui se situe à l'interface de l'informatique de gestion et de la communication numérique interne et externe au travers de l'intranet et du site *web*, a développé un schéma directeur des systèmes d'information (SDSI) pour le prochain quinquennal. Plus largement, ce document devrait servir de base de réflexion dans le cadre de l'échange de bonnes pratiques entre les EFE. Le service a également joué un rôle moteur dans le lancement du portail et le développement des visioconférences. Quelques problèmes subsistent néanmoins dont le moindre n'est pas celui d'assurer à l'établissement une connexion internet stable à travers le réseau universitaire espagnol qui dessert le campus. Par ailleurs, une évaluation de l'adéquation entre les systèmes d'information, en lien avec le pilotage des activités, serait bienvenue.

III – Un fonctionnement harmonieux des instances et un dialogue social permanent

En vertu du décret du 10 février 2011 (*cf.* introduction générale p. 6), la gouvernance de l'établissement est encadrée par trois conseils, CA, CS et conseil artistique, et par un comité technique d'établissement (CTE) réunis régulièrement à Paris ou à Madrid. La direction indique sa volonté de prendre appui sur ces différentes instances. Il serait cependant souhaitable que le conseil artistique soit sollicité pour faciliter des partenariats et associé à la définition du contrat avec la tutelle à l'instar du conseil scientifique. L'absence d'une commission consultative paritaire (CCP) et d'une commission paritaire d'établissement (CPE) s'explique par la petite taille de l'établissement.

Cette absence pourrait poser problème concernant la représentation du personnel, mais tel ne semble pas être le cas dans la mesure où les relations entre agents et administration sont permanentes, notamment par l'intermédiaire des délégués des recrutés locaux, mais aussi parce que la direction est soucieuse de maintenir un lien étroit avec l'ensemble du personnel. Ce dialogue social instauré par la direction contribue largement à la qualité des relations à l'intérieur de l'établissement et au fort sentiment d'appartenance que le comité a pu constater lors de sa visite. La CVZ est un établissement où il semble bon vivre et travailler. Il ne faudrait pas cependant que cet esprit 'maison', déjà relevé dans le précédent rapport de l'Aeres, constitue un frein dans la nécessaire réflexion pour améliorer l'efficacité de la gestion de ses ressources humaines.

IV – Une politique de la qualité en développement

L'exigence de qualité se manifeste pour les activités par la mise en place de différentes enquêtes de satisfaction, notamment chaque année auprès des artistes en fin de séjour ou à la bibliothèque. Malheureusement le questionnaire auprès des anciens membres artistes est inexploitable compte tenu du faible taux de réponse et des lacunes du réseau.

La CVZ a mis en place (RAE, p. 52) un suivi des membres scientifiques sortants sur la période 2005-2015 : 48 % occupent des postes de MCF, 4 % de CR, 12,5 % dans le secondaire (CPGE comprises), 8,5 % sont post-doctorants et seulement 11 % sans activité. On relève également que 10 % anciens membres sont ATER, 3 % professeurs agrégés dans l'enseignement supérieur, 1,5 % conservateurs et 1,5 % « autres ».

Ces résultats flatteurs sont le signe d'une bonne intégration actuelle dans les milieux académiques.

Pour l'hébergement, une feuille d'enquête est à la disposition des occupants et la prestation de la restauration est suivie, notamment en vue du renouvellement à terme de l'appel d'offres.

Une politique de développement durable est amorcée avec une volonté de maîtriser le coût de l'énergie après les travaux ; celui-ci reste en 2015 inférieur de 23 % au coût de 2012, même s'il a augmenté par rapport à 2014. La limitation du coût des impressions en privilégiant les imprimantes aux photocopieurs, la présence de bacs de papier à recycler et d'un collecteur de piles usagées participent également de cette politique.

L'exigence de qualité comptable a été prise en compte (cf. l'excellent rapport d'audit de l'agence comptable) et la visibilité des risques et des dépenses est assurée dans le cadre de la GBCP et du CIBC. Il faut également mentionner au bénéfice de cette politique de transparence que les procédures de gestion ont été rédigées.

Enfin, au niveau de la parité hommes-femmes, si l'équilibre est respecté au sein des personnels administratifs, il n'est pas atteint pour les différents conseils (2 à 6 femmes pour 18 à 20 membres). Certes, compte tenu du nombre important des membres de droit, l'exercice est difficile mais la CVZ doit mieux prendre en compte cette exigence lors des prochains renouvellements.

V – Informer n'est pas communiquer : un système d'information et de communication à améliorer

L'organigramme de l'établissement présente une particularité : le secteur communication est intégré à celui des systèmes d'information et de communication (SIC), placé sous l'autorité de la RSA. L'existence du *web* explique ce lien entre les deux entités dans la mesure aussi où cette association garantit une utilisation maximale des ressources informatiques en les plaçant au service de la politique de communication de l'établissement, laquelle reste en grande partie à construire. Un poste de *Community Manager* a été créé en septembre 2014 pour une quotité passée de 50 % à 60 % un an plus tard. Ses missions ont été définies avec comme objectif principal (RAE, p. 11) celui « d'accroître la notoriété et l'image de la Casa de Velázquez et de ses activités » et avec une série d'autres objectifs opérationnels qui précisent le cadrage. Il s'agit, au travers du site internet et de la *newsletter* qui compte désormais près de 11 000 abonnés (contre moins de 6 000 en 2011 - RAE, p. 43), de présenter une véritable vitrine de l'établissement.

Il demeure cependant dans ce domaine beaucoup à faire : le site internet gagnerait à être revu et adapté aux nouveaux terminaux, la *newsletter* serait à repenser afin de donner une information régulière et globale sur les activités de l'établissement, le travail des artistes et les productions scientifiques sont à mieux valoriser sur les réseaux sociaux afin de faire connaître davantage les activités de l'établissement. Ces initiatives permettraient aussi de combler le déficit d'images qui est un problème récurrent de l'établissement, déjà signalé lors des précédentes évaluations. Il paraît assez évident qu'une seule personne, à temps partiel, ne saurait suffire et qu'à terme ce service devra s'autonomiser et être en prise directe avec la direction. Le redéploiement d'un poste du service des publications au profit de la communication est un premier pas, d'autant que cette activité mérite d'être amplifiée.

L'information est une chose, communiquer et aller à la rencontre des autres en est une autre. Certes, l'instauration de journées « portes ouvertes » permettant de faire mieux connaître l'établissement est une belle initiative ; ces manifestations connaissent un réel succès, mais il s'agit aussi d'aller à la rencontre d'un public plus large. Pour y parvenir, il est nécessaire de tisser un réseau de relations avec les services de communication d'autres entités, universitaires et culturelles, françaises et espagnoles, ainsi qu'avec la presse locale et nationale.

Les relations avec l'ambassade sont excellentes et le fait qu'il a été possible de rencontrer le représentant de l'État en Espagne dans les locaux mêmes de l'établissement témoigne de l'intérêt qu'il lui porte. Il semble cependant qu'une meilleure intégration au réseau français et une plus forte implication dans les opérations de large diffusion culturelle seraient appréciées. Certes, les liens avec les services des ambassades résultent parfois d'équilibres fragiles, mais il est indispensable que la CVZ soit aussi présente sur ce terrain. Pour éviter que cette activité résulte du coup par coup, sous l'effet d'initiatives individuelles et ponctuelles, l'établissement aurait avantage à s'en emparer au moyen d'un service qui serait à même de proposer un véritable calendrier de manifestations en lien avec celui des services culturels de l'ambassade. Cela devrait lui permettre de mieux communiquer sur ce qu'il fait et de prendre toute sa dimension en tant que vecteur de science et de culture.

Activités

I – Recherche et formation : l'EHEHI, plate-forme logistique ou établissement de recherche ?

1 ● La politique de recherche

La politique de recherche de l'EHEHI est élaborée dans le cadre d'une collaboration entre la direction et le conseil scientifique de l'établissement. Elle reposait dans le contrat qui s'achève sur cinq grands axes de recherche⁷ qui se déclinaient en une vingtaine de programmes ; ceux-ci invitaient à des approches pluridisciplinaires et envisageaient des thématiques larges depuis l'Antiquité jusqu'à la période contemporaine tout en n'ignorant pas l'ouverture sur les sciences sociales. Dans un souci de renforcer la cohérence scientifique et la coopération entre les deux directions des études concernées, le nouveau contrat propose de fonder sa programmation sur trois grandes thématiques⁸ combinant l'interdisciplinarité et l'approche multi-scalaire dans une perspective largement diachronique. Par ailleurs, les champs d'étude demeurent les espaces de compétence de l'établissement, c'est-à-dire la péninsule ibérique, le Maghreb et l'Amérique Latine, avec une volonté marquée d'ouverture et de collaboration dans ces deux derniers domaines.

Cette programmation s'est concrétisée pour la seule année universitaire 2015-2016 par la tenue de 47 manifestations scientifiques, séminaires et ateliers doctoraux, colloques ou rencontres organisés par l'école ou en collaboration, et dont les deux tiers ont été délocalisés. Pratiquement autant sont prévues pour l'année 2016-2017. Cela peut paraître beaucoup⁹. Cette activité scientifique foisonnante se double d'une présence sur le terrain constante, notamment autour de six programmes archéologiques dans la péninsule et au Maroc, dont deux chantiers prestigieux, et de quatre (qui vont devenir sept) opérations de fouilles associées pour lesquelles la CVZ apporte un appui institutionnel et parfois logistique.

La question essentielle demeure celle de l'évaluation de ces programmes, de leur valorisation et de leur impact. Sur le premier point, des progrès notables ont été faits grâce à l'implication toujours plus importante du conseil scientifique dont le rôle ne se limite plus à la rédaction d'un simple rapport d'activité. Cet engagement a cependant des limites et il semble qu'un appel systématique à des évaluations externes serait constructif. Le comité constate par ailleurs que les différents rapports émanant des tutelles ou de l'Institut et concernant les activités scientifiques de l'EHEHI soulignent leur nombre, leur diversité et leur qualité.

La valorisation dépend en grande partie de l'efficacité du service des publications ; même si tout n'est certainement pas destiné à la publication, il faudra sans doute développer l'édition numérique pour continuer à assurer une large diffusion.

2 ● Le personnel scientifique et la politique d'accueil

L'EHEHI, comme les autres écoles françaises à l'étranger, se trouve confrontée à un double défi : mettre en œuvre une politique scientifique avec les moyens humains dont elle dispose et trouver la meilleure adéquation entre les programmes de recherche collectifs de l'institution et les recherches personnelles de ceux qu'elle recrute. La CVZ n'a pas éludé la réflexion sur la nécessaire évolution du nombre et de la qualité des scientifiques qu'elle accueille en relation avec la politique de recherche qu'elle voulait mettre en place¹⁰. De même, en multipliant ses formules de recrutement, l'établissement a voulu se doter de la souplesse nécessaire lui permettant de recevoir un public toujours plus large de chercheurs susceptibles de contribuer à la réalisation de ses objectifs.

La CVZ ne dispose pas de chercheurs permanents et ne peut compter, pour mettre en œuvre sa politique scientifique, que sur des scientifiques présents dans l'établissement pour une durée plus ou moins longue. En effet,

⁷ « Horizons atlantiques des sociétés méditerranéennes », « Écrits, archives, récits », « Les communautés d'intérêt politique », « La production sociale des marchés : agencements, espaces, savoirs », et « L'orientalisme dans l'islam occidental ».

⁸ Axe 1 : Cités, territoires, citoyennetés ; axe 2 : Circulations, échanges, réseaux ; axe 3 : Patrimoine, héritages, réécritures.

⁹ On est ainsi passé (RAE, p. 46) de 27 manifestations scientifiques en 2011 à 54 en 2015.

¹⁰ « S'appuyant sur la possibilité de proposer un règlement intérieur qui dévie légèrement des conditions générales imposées par le décret, le Directeur de la CVZ possède la faculté de faire varier le nombre, la nature et la durée des mandats des membres selon des priorités thématiques temporelles ».

sur les 18 membres présents dans l'institution, choisis selon des procédures claires et tout à fait pertinentes et selon un taux de sélection (17 %) qui témoigne de la permanence de l'attractivité de l'établissement¹¹, 14 sont des doctorants, certes recrutés en fin de thèse, mais qui sont d'abord là pour l'achever. Même s'ils sont invités à participer à des activités collectives et contribuent par leur présence au rayonnement scientifique de l'établissement, leur participation à la programmation de la recherche demeure faible¹². Les quatre post-doctorants sont désormais recrutés sur des programmes de l'école, ce qui constitue un progrès, mais leur investissement demeure limité parce qu'il y a toujours le risque que le séjour à la CVZ ne soit conçu par eux comme un simple sas dans l'attente d'un poste stable, mais surtout parce que la durée de leur séjour est trop brève pour qu'ils puissent s'impliquer complètement dans un projet dont la durée ne correspond pas à leur temps de présence. Il serait sans doute judicieux de rendre plus visible ce maillon de la production scientifique en recrutant davantage de post-doctorants, pour une durée plus longue, ou du moins qui rende leur présence efficace pour la réalisation d'un programme. La mise en place d'un statut de chercheurs résidents est une initiative heureuse qui contribue à renforcer les liens avec les laboratoires de recherche et les institutions scientifiques françaises ou espagnoles, mais leur séjour de plusieurs semaines, voire mois, leur permet avant tout de conduire des recherches personnelles, dans le cadre notamment de l'achèvement de leur mémoire d'habilitation à diriger des recherches. Le renfort de chercheurs du CNRS constitue une aide précieuse comme le montre la présence de l'un d'entre eux au bureau de Lisbonne, mais l'extension de tels détachements se heurte encore à des contraintes et des limitations d'ordres administratif et financier.

Il ressort de tout cela qu'une grande partie de la politique de recherche de l'établissement repose sur les directeurs des études (DE) qui accomplissent à Madrid un travail remarquable. Mais l'organisation et la direction des manifestations scientifiques terriblement chronophages, le nécessaire encadrement des jeunes chercheurs, membres et boursiers, l'incourtournable mission de représentation pour laquelle ils sont appelés à seconder le directeur et l'indispensable travail d'interface qu'ils se doivent d'accomplir entre les différentes communautés scientifiques nationales sans compter leur investissement dans la politique éditoriale de l'établissement au travers de l'expertise et du suivi des manuscrits requièrent beaucoup de temps et d'énergie. Tout cela détourne les DE du terrain de la recherche et entravent leur quête scientifique dans un cadre collectif, sans parler de leur recherche personnelle qui a du mal à progresser pendant leur séjour à Madrid. Il reste que l'appel aux anciens membres et aux chercheurs des laboratoires nationaux demeure essentiel pour la réalisation de ces programmes¹³. Il s'agit cependant encore trop d'adhésions individuelles qui devraient mobiliser davantage dans leur laboratoire de véritables équipes et on ne peut véritablement parler de réseau. Par ailleurs, pour que le rôle de la CVZ soit pleinement affiché, il faudrait que l'appartenance de ces chercheurs à l'établissement soit reconnue officiellement par un système de double appartenance.

La direction de la CVZ est pleinement consciente de ces enjeux ; l'établissement n'est pas un laboratoire de recherche, mais veut être davantage qu'un simple support logistique. Le rôle de plate-forme scientifique, de lieu de confluence de chercheurs d'horizons disciplinaires et géographiques différents nécessite la recherche d'un équilibre délicat entre les fonctions d'accueil de chercheurs et la mise en place d'une politique scientifique originale ; cela implique aussi de parfaire l'adéquation entre les programmes de recherche de l'établissement et les préoccupations scientifiques personnelles de ceux qui la fréquentent.

3 ● La formation à la recherche

Suivant les recommandations qui lui avaient été faites, l'EHEHI s'est efforcée de mettre en place pour ses membres doctorants d'abord, une véritable formation à la recherche, au moyen de conférences, séminaires ou ateliers de recherche confiés le plus souvent à des intervenants extérieurs. Cette formation, dont l'organisation revient pour une grande part aux DE, couvre un large spectre et prend parfois l'allure d'une véritable formation doctorale¹⁴. Il est regrettable, dans ces conditions et en raison de la qualité de ce qui est proposé, que la CVZ ne dispose pas de la fonction diplômante, même si des progrès notables ont été réalisés dans la concertation avec les écoles doctorales des universités et la validation par celles-ci des acquis. Le contexte législatif actuel ne permettant

¹¹ RAE, p. 28/29 : en 2011 36 candidatures pour cinq postes « frais » et 11 « renouvellements » ; en 2015 70 candidatures pour 12 postes frais et seulement six renouvellements.

¹² La même remarque peut être faite à propos des boursiers dont les demandes ne cessent cependant de croître (57 en 2011, 130 en 2015, RAE, p. 29).

¹³ On relève la montée en puissance des demandes pour ces postes de chercheurs résidents : 23 en 2011, 77 en 2015 pour respectivement 5 et 20 personnes retenues (RAE, p. 29).

¹⁴ Les *indicateurs contractuels* mentionnent que le nombre de sessions de formations fixé comme objectif n'a pas été atteint ; en revanche le nombre d'intervenants représente plus que le double de l'objectif fixé. Cette concentration sur un nombre plus réduit d'opérations est certainement plus conforme aux capacités réelles de la CVZ. On relèvera en particulier les ateliers doctoraux réalisés en partenariat avec le siège local du DAI qui rencontrent un véritable succès.

pas la délivrance de diplômes propres, on pourrait envisager, dans le cadre de convention(s), une association plus étroite avec les ED.

Par ailleurs, la constitution du réseau des EFE et les collaborations toujours plus nombreuses avec les universités espagnoles, les équipes de recherche françaises et les Umifre ou encore avec des partenaires étrangers comme le DAI, ont permis la mise en place d'ateliers doctoraux qui attirent une importante communauté internationale de jeunes doctorants. On pourrait d'ailleurs songer en Afrique du Nord à y associer les universités des pays concernés. Ces initiatives doivent être consolidées parce qu'elles permettent à l'établissement de mieux s'affirmer comme partenaire scientifique dans le paysage scientifique national et international.

4 ● Les collaborations et le partenariat

L'ouverture de l'EHEHI vers de nouveaux horizons scientifiques et la recherche de nouveaux partenaires constituent un des objectifs majeurs de la direction. On a longtemps considéré que l'établissement souffrait d'un certain repli sur lui-même et d'un isolement préjudiciable, dans la mesure où ses centres d'intérêt concernaient d'abord et surtout l'Espagne. Cela reste en partie vrai d'autant que son rôle d'interface entre les communautés scientifiques française et espagnole demeure limité à quelques grands centres universitaires nationaux. Il n'en reste pas moins que beaucoup a été fait lors des dernières années et que cet effort mériterait d'être poursuivi et amplifié. Il s'agit d'abord de renforcer l'intégration de la CVZ dans le dispositif français de la recherche : le partenariat avec les laboratoires de recherche nationaux se développe par le biais de conventions qui impliquent une participation des chercheurs et des enseignants chercheurs aux programmes de recherche ; c'est le cas notamment dans les grandes opérations archéologiques, à Belo ou sur la montagne d'Igîlîz au Maroc, mais cela concerne plus généralement de grandes universités françaises, Paris I, Toulouse, Bordeaux, Aix/Marseille, ou encore l'EHESS à Paris et les ENS, ces mêmes établissements qui présentent des candidats au titre de membres, boursiers ou encore au titre de chercheurs résidents. Cette volonté d'occuper une place dans la communauté scientifique concerne aussi l'international ; dans la péninsule ibérique, l'EHEHI déconcentre de plus en plus ses activités scientifiques et développe sa politique d'implantation régionale avec des bureaux permanents à Barcelone et Lisbonne. La CVZ a par ailleurs multiplié ses conventions - cadre ou spécifique - avec les universités et centres de recherche de la péninsule dépendant d'un Ministère ou d'une Autonomie, comme celle d'Andalousie en ce qui concerne l'archéologie mais aussi au Maghreb et en Amérique Latine¹⁵ où, à défaut de pouvoir implanter des antennes, l'établissement multiplie les initiatives en prenant appui sur le réseau des Umifre et les centres de Rabat (CJB), Tunis (IRMC), Mexico (CEMCA) ou Lima (Ifea)¹⁶. La mise en place d'un portail des études maghrébines (PEM), en relation avec l'EFR et les Umifre d'Afrique du Nord et doté d'un comité de pilotage *ad hoc* constitue un bel exemple de cette volonté de collaboration. Encore faut-il que ce portail s'ouvre sur des réalisations conséquentes et concrètes. Cet aspect est néanmoins essentiel parce qu'il accroît le rayonnement de l'établissement à l'étranger, lui permet de s'intégrer dans les appels d'offre internationaux comme pilote ou partenaire et de soutenir les échanges entre chercheurs dans une fonction de confluence et de facilitateur. Dans ce contexte propice aux rencontres, souvent aux marges des disciplines et dans la confrontation de chercheurs aux origines et aux expériences différentes, peuvent naître les projets les plus innovants. Il demeure cependant essentiel d'éviter une dispersion que l'établissement ne saurait plus assumer et de limiter la taille de ces entreprises de collaboration dans la mesure où les plus fructueuses sont celles qui sont limitées à un nombre réduit de partenaires.

Enfin, la CVZ s'est engagée dans une prometteuse opération de création d'un Institut d'études avancées (IEA), le premier dans la péninsule ibérique, en collaboration avec l'*Universidad Autonoma* de Madrid. La création du *Madrid Institute For Advanced Study* (MIAS) est sur la bonne voie et devrait encore renforcer la notoriété de l'établissement puisqu'il accueillera dans ses locaux, pour une durée de plusieurs mois, une quinzaine de chercheurs étrangers, en majorité européens. Mais l'opération ne sera réellement bénéfique que si ces chercheurs, qui auront l'initiative de leur projet de recherche, les intègrent véritablement dans la programmation scientifique de l'établissement.

Un dernier point mérite d'être souligné : la CVZ a accompli un remarquable effort d'intégration dans la nouvelle structuration internationale de la recherche qui repose sur la mise en place d'appels d'offre. Ses moyens ne lui permettent pas de s'engager seule dans ces entreprises, mais elle remplit parfaitement son rôle, soit en tant que partenaire, soit comme pilote. Le bon taux de réussite des projets dans lesquels elle s'est engagée tant au plan national (ANR : trois succès dont deux projets pilotés par la CVZ) qu'au niveau espagnol ou international, témoigne de la qualité et de la pertinence de ses choix. Il reste qu'elle ne doit pas être considérée comme une seule force

¹⁵ Il s'agit là d'une réponse à une critique de la Cour des comptes (*Rapport 2011*, p.36) et même si, en ce qui concerne le monde ibéro-américain, la programmation scientifique ne prend en compte ce continent que par le biais de sa relation avec l'Espagne.

¹⁶ Centre Jacques Berque (Rabat) ; Institut de recherche sur le Maghreb contemporain (Tunis) ; Centre d'études mexicaines et centre-américaines (Mexico) ; Institut français d'études andines (Lima).

d'appoint ou de support logistique, ce qui est encore trop souvent le cas, et qu'il doit lui être possible d'héberger ces programmes et de tirer tous les bénéfices, y compris financiers, de son implication.

5 ● La bibliothèque : un outil performant encore trop peu utilisé

La CVZ a parfaitement réussi son entreprise de rénovation immobilière et la nouvelle bibliothèque est sans doute le meilleur exemple de cette réussite. Le cadre est agréable et la disposition des réserves dans les sous-sols, susceptibles de pouvoir accueillir les nouvelles acquisitions pour les trois prochaines décennies, a été remarquablement pensée. De plus, elle dispose d'un fonds tout à fait estimable de 130 000 volumes et de 1 700 périodiques couvrant tous les champs de recherche pris en compte par l'établissement. Les processus de commande paraissent bien rodés autour d'une commission consultative d'acquisitions présidée par le directeur. Une charte documentaire, qui se doit d'être un document bref précisant le fonctionnement de la bibliothèque, la politique documentaire et une charte des dons, est en cours de rédaction. Six agents et un magasinier dont les tâches sont bien réparties assurent son fonctionnement et permettent une bonne amplitude des horaires d'ouverture dans d'excellentes conditions de travail, même si certaines améliorations doivent encore être apportées comme, par exemple, le renouvellement du parc informatique.

Même si son budget¹⁷ a diminué, la bibliothèque consomme une part non négligeable des moyens de fonctionnement de l'établissement, ce qui témoigne de son caractère prioritaire, d'autant qu'il convient de prendre en compte les dons (environ en moyenne 300 par an¹⁸) et les échanges (entre 15 et 30 % du budget) avec les nombreux partenaires, en majorité espagnols, réalisés grâce aux productions du service des publications. La modernisation du système de sa gestion comptable comme celui des périodiques, des commandes ou encore de la consultation, la ré-informatisation des fonds mériteraient de faire l'objet d'une réflexion commune dans le cadre du réseau des EFE au titre du partage des bonnes pratiques, par exemple (cf. chapitre 1) dans le cas du réseau Archeoref consacré à l'identification bibliographique des fouilles archéologiques (la CVZ est responsable de cinq sites - RAE, p. 42) et mis en place avec l'agence bibliographique de l'enseignement supérieur (Abes). On ne doit cependant pas oublier que chaque bibliothèque a son histoire et ses particularités du fait même de sa constitution et des liens qu'elle maintient constamment avec la politique scientifique de l'établissement. Échanger des bonnes pratiques certes, mais surtout préserver l'identité de chacune. Enfin, la mise en chantier d'un travail de recension des archives, activée par l'audit du responsable du service des archives et du patrimoine du ministère, incombe au service. Ce travail de recension et de classement peut être envisagé dans le cadre plus large du réseau, mais il faudra trouver sur place les moyens pour le réaliser.

La principale interrogation concernant la bibliothèque se trouve cependant sans doute ailleurs. Malgré son ouverture aux étudiants inscrits en master, dès leur première année, ce bel instrument de recherche n'accueille pas le public qu'il devrait avoir - les artistes de l'établissement eux-mêmes y viennent peu - et sa fréquentation demeure insuffisante malgré des modifications notables des conditions de prêt et une consultation rendue aisée par le libre accès aux documents. Certes, on compte plus de 4 000 lecteurs inscrits, mais la structure dispose désormais de 64 places pour une moyenne d'occupation d'une vingtaine, c'est dire si l'espace n'est pas saturé, ce qui devrait d'ailleurs constituer un attrait supplémentaire. Comment expliquer cette sous fréquentation? Les travaux effectués sous le précédent contrat ne constituent pas une réponse suffisante puisque les locaux ont retrouvé leur public antérieur. Mais celui-ci est constitué essentiellement des scientifiques de passage ou de ceux qui sont accueillis à la CVZ au titre de boursiers, de chercheurs résidents ou de séjours effectués dans le cadre d'un accord de collaboration. La bibliothèque attire peu le public des doctorants et des jeunes chercheurs espagnols qui trouvent sur le campus universitaire tout proche les structures documentaires qui leur conviennent. Elle souffre aussi de sa position géographique excentrée sur ce campus comme de son éloignement du centre-ville, mais sans doute aussi d'un manque de visibilité. Les recettes miracles n'existent pas, mais il y a certainement un effort à faire auprès de la communauté scientifique et universitaire pour mieux faire connaître les potentialités de ce précieux instrument de recherche ; il en va d'une meilleure insertion de l'établissement dans le paysage scientifique madrilène.

¹⁷ Le budget de la bibliothèque se présente ainsi : 396 004 € pour le personnel et 136 063 € de fonctionnement.

¹⁸ On mettra à part l'arrivée en 2014 du fond J.-P. Berthe, riche de 10 000 à 15 000 volumes, dont l'intégration rapide et totale dans le catalogue de la bibliothèque n'a pu se faire faute d'une aide de la tutelle et d'une impossibilité de toucher au fonds de roulement réservé à la rénovation immobilière (RAE, p. 42).

II – Politique artistique et formation des artistes : l'AFM, une résidence d'artistes de grande qualité encore trop méconnue

L'AFM articule avec succès la définition d'une politique générale en faveur des artistes et la mobilisation des moyens nécessaires.

Cette politique, pilotée par une direction des études artistiques inventive et à l'écoute, consiste autant en un soutien à l'artiste dans sa création qu'aux activités. Les équipes veillent avec attention aux conditions de travail considérées par tous comme exceptionnelles et privilégiées, qu'il s'agisse des aspects matériels (ateliers, matériaux, impression, photos, encadrement, etc.), d'une veille quant à la maturation de l'œuvre et la réalité des travaux effectués, d'une assistance pour des recherches, des expérimentations ou de la définition des séquences création-activités.

De façon à permettre à l'artiste de se confronter au public, l'AFM a su développer l'organisation de manifestations¹⁹ et la participation à des foires et des salons²⁰ renommés. La localisation excentrée de la CVZ est néanmoins un handicap à la fréquentation ainsi qu'au rayonnement de l'institution et des artistes. L'organisation de manifestations au centre de Madrid et dans différentes villes espagnoles et françaises serait plus profitable, mais pose le problème des coûts et des partenariats nécessaires. Comme le préconise le contrat qui s'achève, un équilibre paraît être la solution. Ces activités ont été valorisées en 2015 par la production du catalogue annuel financé par l'Académie des Beaux-Arts, d'une édition sérigraphique, d'un CD, de tirés à part et cartes postales pour chaque artiste. Au sein de la résidence, l'AFM encourage la collaboration entre artistes, également avec les membres scientifiques depuis peu, ce qui surprend les artistes mais intéresse certains. L'AFM facilite également les voyages et rencontres entre artistes, le plus souvent en Espagne. À cet égard, il convient de noter, pour répondre à une remarque de la Cour des comptes, que l'immersion en Espagne avec sa langue, sa culture, bien assimilées par les artistes, ses paysages, influence véritablement leur travail qui va gagner à se réaliser en Espagne. À leurs dires, être à Madrid suggère une certaine création, des thématiques.

Concernant la formation des artistes en vue de leur professionnalisation, au-delà du temps de création, la CVZ a fait de notables efforts en la matière ; elle propose des confrontations avec les pairs, des visites de professionnels, galeristes, commissaires, programmeurs (27 visites, 56 professionnels en 2015), l'accueil d'artistes résidents confirmés, anciens membres ou pas, pendant quelques mois (1 à 2 par an), favorise les échanges entre résidents dont les diverses spécialités permettent un enrichissement réciproque. Elle organise des formations aux outils numériques, de communication (*Facebook*, *Twitter*) et de production de catalogues ainsi que des *workshops* dirigés par des artistes ou spécialistes de renom (3 à 4 membres y participent par an). Il n'apparaît pas nécessaire d'aller au-delà, les membres, âgés de 30 à 40 ans généralement, n'exprimant absolument pas le besoin d'une formation structurée sur les réalités organisationnelles et financières de la vie d'un artiste qu'ils ont apparemment déjà tous approchées. Il s'agit plus pour eux d'un temps d'ouverture professionnelle qu'une étape de formation. Cependant, la CVZ ne se dit pas opposée à organiser un cycle pour les boursiers qui sont plus jeunes et auxquels des membres volontaires pourraient s'adjoindre. Mais se pose dans ce cas un double problème, celui de la courte durée des bourses et celui de l'espace nécessaire. Le calendrier sera déterminant à cet égard. Les membres sont, par contre, en attente du développement d'une offre en histoire de l'art, l'organisation avec des partenaires de journées d'études en histoire de l'art en France et en Espagne pouvant être suggérée.

Cette politique manque cependant d'ambition au-delà de l'Espagne. Il est frappant, en effet, de constater la quasi absence d'accords à l'international, notamment avec l'Amérique Latine (un boursier brésilien en collaboration avec la fondation Camargo en 2014 et une péruvienne avec le *Secretaria General Iberoamericana* (SEGIB) - l'ouverture internationale étant plus le fait de chaque artiste, en lien avec l'internationalisation du recrutement, que de l'institution - et le manque total de rayonnement de la résidence en France. La récente collaboration avec la Villa Médicis et la Villa Kujoyama lors d'une exposition commune à Paris en 2016 à l'occasion des journées du patrimoine, appelée à s'inscrire dans la durée, devrait accroître la visibilité de l'AFM en France et reconnecter les artistes dans le contexte français grâce notamment aux rencontres de professionnels. On peut saluer cette initiative, bien que tardive, et encourager surtout les échanges avec la Villa Médicis comme avec bien d'autres institutions publiques françaises, musées-Frac dans lesquels une œuvre pourrait être présentée, écoles-conservatoires où un artiste, membre ou ancien membre, pourrait intervenir, etc. Il semble également que le rôle de passerelle interculturelle entre la France et l'Espagne se limite à la résidence, à la ville de Madrid, en remarquant même l'absence d'une véritable implication dans les réseaux culturels et scolaires de l'ambassade.

¹⁹ En 2014-2015 : 10 expositions pour 33 000 visiteurs, 2 concerts, 4 projections auxquels s'ajoute la journée portes ouvertes.

²⁰ Deux en 2014-2015 pour 30 000 visiteurs.

À l'inverse, il convient de saluer la qualité du recrutement des membres artistes qui est une question essentielle se traduisant à la fois par une internationalisation et un nombre croissant des candidatures²¹ via la dématérialisation des dossiers et un choix très sélectif des projets suivant des étapes bien déterminées, une organisation en sous-commissions puis au final une commission composée de véritables experts représentatifs des diverses spécialités accueillies, pour moitié issus de l'académie. Le conseil artistique de la CVZ, en particulier son président, est totalement impliqué sur ce point à l'inverse de la définition de la politique en faveur des artistes pour laquelle il ne dispose que d'un compte rendu annuel. Le lien entre le projet proposé par l'artiste et l'Espagne, sa pertinence, sont des critères ancrant véritablement la résidence en Espagne. Au fil des ans le recrutement a su évoluer et s'ouvrir aux techniques et aux matériaux contemporains et élargir les disciplines. Les renouvellements sont rares, la durée d'un an pouvant être considérée comme maximale afin d'éviter à l'artiste un endormissement confortable selon la formule utilisée lors de différents entretiens et un retour plus difficile à sa propre vie d'artiste, même si le passage à la CVZ fait franchir aux artistes un saut qualitatif.

La politique des bourses de courte durée (52 mensualités), accordées très majoritairement à des Espagnols (78 %) et à des Français par des jurys diversifiés, composés de partenaires de la CVZ, de représentants de l'institution et de professionnels, permet à l'AFM de s'ouvrir à des disciplines non présentes (écriture, arts de la scène, design, etc.) produisant un effet dynamique pour les membres.

En revanche, il a été constaté une lacune persistante, malgré la recommandation de l'Aeres quant au réseau des anciens membres qui n'est pas vraiment constitué à ce jour. La CVZ s'accorde sur le fait que, grâce à Facebook, un stagiaire pourrait recomposer largement la base de données. Mieux connaître les différents parcours professionnels empruntés par les anciens, les contacter pour des interventions, les encourager à maintenir un lien avec le monde ibérique et la CVZ sur le long terme seraient un réel bénéfice pour les membres alors que seulement une dizaine sur les trois dernières années est revenue pour participer à une journée d'études, table ronde, présentation de leur parcours. Également, avoir la capacité de suivre les membres dans leur parcours d'artiste, leur notoriété, l'exercice éventuel d'un autre métier (enseignement, production, etc.) serait un indicateur de résultat particulièrement pertinent. Mettre en contact la promotion sortante avec celle entrante, ce qui relève aujourd'hui d'une démarche personnelle, paraît également souhaité.

Enfin, si un effort considérable a été fait quant à la gestion de la collection (1 000 œuvres) au niveau de l'inventaire, de la réserve et des conditions de conservation, se pose toujours le problème du statut des œuvres « laissées » par les artistes selon le règlement intérieur et donc de leur exploitation (photo, prêt, dépôt, consultation en ligne, etc.). Le projet de catalogue raisonné sous forme de galerie virtuelle nécessite au préalable d'avoir traité cette question qui pourrait prendre la forme d'un don pour l'avenir et d'un accord avec les artistes ou leurs ayants droits pour le passé.

III – Le service des publications

La politique de recherche par la publication et la diffusion des travaux scientifiques constituent une mission essentielle de l'établissement. Le service qui en a la charge assure une bonne part de la visibilité de la CVZ par la valorisation de son travail de création et de recherche, son positionnement dans le pays d'accueil et son rayonnement à l'international. Les moyens en personnel du service ont été sensiblement réduits en raison d'un redéploiement nécessaire opéré par la direction vers le service de la communication²². La mise en place du nouveau dispositif implique un recours plus important à l'externalisation de certaines tâches pour faire face aux besoins. Le service dispose aujourd'hui de trois personnes dont deux secrétaires de rédaction et un chargé de diffusion, mais aussi d'un coordinateur du service, mutualisé avec l'EFR et installé à Paris.

La qualité éditoriale de la CVZ n'est plus à démontrer ; les éditions assurent une bonne part de son audience et de sa réputation au sein de la communauté scientifique et les classements internationaux, malgré quelques variantes dues à des critères d'évaluation parfois contestables, situent ces publications parmi les meilleures. Celles-ci se répartissent en différentes collections²³ et en une revue semestrielle²⁴, ce qui représente la production d'une quinzaine d'ouvrages en moyenne par an. En revanche, la politique de co-éditions a laissé apparaître très tôt ses limites et l'établissement privilégie aujourd'hui la recherche de financements extérieurs, ce qui lui assure une plus grande souplesse dans ses choix éditoriaux. Enfin, l'établissement s'est résolument engagé dans le développement du

²¹ RAE, p. 55 : 80 candidatures en 2011, 285 en 2015.

²² Le budget du service se décompose ainsi : 343 006 € dont 261 810 € de personnel, 78 852 € de fonctionnement et 2 343 € d'investissement.

²³ « Bibliothèque de la Casa de Velázquez » ou BCV, « Essais de la Casa de Velázquez » ou ECV, « Collection de la Casa de Velázquez » ou CCV.

²⁴ *Mélanges de la Casa de Velázquez* ou MCV.

numérique et de l'édition électronique puisque certaines collections ont été rétro-converties ou ont adopté l'édition en ligne. Il est indispensable que cette démarche soit poursuivie et consolidée, même si à terme elle ne réglera pas tous les problèmes liés à la diffusion de la littérature scientifique.

Pour animer sa politique éditoriale, l'établissement s'est doté d'un dispositif performant ; au cœur de celui-ci, les directeurs d'étude jouent un rôle essentiel. Depuis 2009, la CVZ a mis en place un conseil éditorial international composé de scientifiques extérieurs à l'établissement, ce qui garantit son indépendance à l'heure des choix. Il se réunit régulièrement à Madrid une ou deux fois par an. Pour assurer la continuité et le fonctionnement quotidien de cette action éditoriale, un bureau du conseil de rédaction rassemblant autour du directeur, les directeurs d'étude, le responsable des publications et la secrétaire de rédaction, a été réactivé. Si une réflexion globale au sein du réseau des EFE s'impose (*cf.* chapitre 1) et invite à ne pas précipiter une réorganisation des services de publication de chaque école, on notera cependant que l'organisation proprement éditoriale de la CVZ paraît tout à fait pertinente.

Conclusions et recommandations

La CVZ demeure fidèle aux principes de sa charte de fondation et s'efforce de remplir au mieux les missions qui lui ont été confiées : centre d'accueil pour les artistes et les chercheurs, interface entre les communautés scientifiques françaises et espagnoles, plate-forme de recherche qui se veut lieu de confluence d'idées nouvelles et de scientifiques de tout horizon. Elle bénéficie aussi d'un bon ancrage à Madrid et en Espagne.

Elle a su relever le défi de la cohabitation de deux structures, une pépinière d'artistes composite et une réunion de scientifiques aux statuts différents, mais qui constituent un foyer intellectuel d'une rare qualité. Ces deux ensembles s'ignorent de moins en moins, s'enrichissent mutuellement au sein d'un établissement qui gagnerait sans doute à faire partager davantage ses richesses aux autres.

Grâce à une direction efficace qui a su, en réussissant la rénovation immobilière de l'établissement, proposer un lieu de séjour accueillant, disposant de locaux et d'outils de recherche performants, mais aussi instaurer un climat de confiance et de bonne ambiance qui contribue largement au sentiment d'appartenance et favorise les synergies entre les différentes catégories de personnels, la CVZ est une institution particulièrement attractive. La contrepartie est la tentation latente d'un repli sur elle-même.

Telle n'est cependant pas la volonté de l'établissement. Le contrat quinquennal qui s'achève s'est caractérisé par le développement d'une politique d'ouverture qui voulait répondre aux remarques et critiques précédemment formulées. Elle s'est notamment concrétisée dans le domaine scientifique où programmes, conventions et colloques se sont multipliés dans un cadre géographique élargi qui ne concerne plus seulement l'Espagne, mais désormais aussi le Portugal, l'Afrique du Nord et le continent sud-américain. De même, l'établissement s'est engagé résolument à relever les nouveaux défis imposés par le contexte de la recherche internationale comme le financement de la recherche sur projets et la multiplication des échanges de chercheurs. Sur ce point, sa capacité à modifier les conditions d'accueil de chercheurs en fait certainement parmi les EFE un établissement pilote qui, par la souplesse de ses recrutements, se donne les moyens de jouer son rôle de plate-forme scientifique internationale. Enfin, le nombre de candidatures à ses diverses offres d'accueil témoigne de la persistance de son attractivité, la qualité de ses publications reflète l'importance de son activité scientifique et le nombre des scientifiques qu'elle réunit au cours de manifestations diverses est la meilleure illustration de son audience internationale.

Par ailleurs, l'établissement est bien géré, ses finances sont saines et le rapport entre les personnels de la fonction support et soutien et les personnels scientifiques et artistiques, 1 pour 1,2, entre dans les normes recommandées par la Cour des comptes.

Il reste néanmoins encore à faire pour combler une partie de son déficit d'image à l'extérieur. La politique de partenariat mériterait d'être poursuivie à condition d'être ciblée et ne pas donner l'impression d'une dispersion incontrôlée. Il lui faut être davantage présent sur le terrain de la diffusion culturelle, en liaison avec les autres réseaux français, compenser la marginalisation de sa position sur le campus universitaire par une meilleure identification de ses outils de travail, et tout particulièrement de sa bibliothèque, et d'une manière générale communiquer davantage afin de mieux être identifiée.

Certaines de ses pratiques et de ses outils de travail ont déjà évolué et gagneront sans doute beaucoup dans le cadre de la réflexion et du rapprochement avec les autres écoles françaises à l'étranger. Les progrès sont indéniables et la CVZ occupe toute sa place dans ce nouveau dispositif. Elle doit y trouver des solutions à la question concernant l'un des services essentiels à sa position dans le monde de la recherche : la fabrication et la diffusion de ses publications. Mais dans ce domaine, comme dans celui de sa politique scientifique ou quand il s'agit de la renommée de sa section artistique, elle doit surtout préserver son identité : celle d'un grand établissement de recherche et de création française tourné vers les mondes ibériques.

I – Les points forts

- La qualité de la gouvernance et une situation financière saine, résultante d'une bonne gestion.
- Une direction consciente des nouveaux enjeux et ouverte aux évolutions, une équipe soudée et un fort sentiment d'appartenance à l'établissement.
- Une politique scientifique dynamique, réceptive aux nouvelles conditions de la recherche internationale et ouverte à des collaborations variées.
- Un souci réel de valorisation des artistes au sein des réseaux culturels espagnols.

- D'excellentes structures d'accueil, d'échanges et de vie, fruits d'une rénovation immobilière réussie.
- Une prise de conscience de la nécessité d'adapter les actions de professionnalisation aux différentes catégories de membres.

II – Les points faibles

- Un établissement qui ne réussit pas toujours à surmonter les difficultés liées à sa localisation périphérique et à son relatif isolement.
- Une sous-utilisation de structures performantes, en particulier la bibliothèque.
- Une difficulté à trouver l'équilibre entre son rôle de plate-forme logistique et scientifique et son souci d'apparaître comme un véritable établissement de recherche.
- Une communication insuffisante malgré une information abondante.

III – Les recommandations

- Poursuivre les efforts d'interaction entre les deux composantes de l'établissement.
- Amplifier la politique d'ouverture internationale en consolidant l'implantation de bureaux dans la péninsule et en renforçant les collaborations avec le Maghreb et le continent sud-américain.
- Prendre davantage en compte dans le recrutement et la politique d'accueil les axes de recherche de l'établissement.
- Améliorer la visibilité et le rayonnement de l'établissement et de ses artistes en France.
- Fortifier le réseau des anciens membres, scientifiques et artistes, dans la perspective de mieux permettre à l'établissement de jouer son rôle d'interface entre les deux communautés de part et d'autre des Pyrénées.
- Après une évaluation du schéma directeur des systèmes d'information (SDSI), mettre en place les interconnexions nécessaires au pilotage des activités.

Liste des sigles

A

ABA	Académie des beaux arts
Abes	Agence bibliographique de l'enseignement supérieur
AC	Agent comptable
AFM	Académie de France à Madrid
Afpud	Association Française des Presses d'Université Diffusion
AGE 12	Logiciel de gestion financière commun aux EFE
AIBL	Académie des inscriptions et belles lettres
ANF	Archives nationales de France
ANR	Agence nationale de la recherche
APRE	<i>Agenzia per la promozione della ricerca europea (Rome)</i>
ARCE	<i>American Research Center in Egypt</i>
Archeoref	Identification bibliographique des fouilles archéologiques
ARE	Allocation d'aide au retour à l'emploi
ASMP	Académie des sciences morales et politiques

B

BCV	Bibliothèque de la Casa de Velázquez
BEFOE	<i>Bulletin de l'école française d'extrême orient</i>
Biatss	Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé
BIS	Bibliothèque interuniversitaire de la Sorbonne
BSA	<i>British School at Athens</i>
Bulac	Bibliothèque universitaire des langues et civilisations

C

CA	Conseil d'administration
Cadist	Centre d'acquisition et de diffusion de l'information scientifique et technique
Caf	Capacité d'auto-financement
Calames	Catalogue en ligne des archives et manuscrits de l'enseignement supérieur
Case	Centre Asie du sud est
CCFr	Catalogue collectif de France
CCJ	Centre Chine Corée Japon
CCP	Commission consultative paritaire
CCV	Collection des ouvrages Collectifs de la Casa de Velázquez
CDD	Contrat à durée déterminée
CDI	Contrat à durée indéterminée
CDU	Contrat doctoral unique
CE	Conseil d'établissement
CeAlex	Centre d'études alexandrines
Cedej	Centre d'études et de documentation économiques, juridiques et sociales (Le Caire)
Cemca	Centre d'études mexicaines et centraméricaines
CEFC	Centre d'études français sur la Chine contemporaine
CEIAS	Centre d'études de l'Inde et de l'Asie du sud
CF	Compte-financier
CFEETK	Centre franco égyptien d'études des temples de Karnak
CHSCT	Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
CJB Rabat	Centre Jacques-Berque
CJB Naples	Centre Jean Bérard
Cleo	Centre pour l'édition électronique ouverte (UMS CNRS - AMU-EHESS-Université d'Avignon)
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
CNU	Conseil national des universités
Collex	Collection d'excellence scientifique recherche
Comue	Communauté d'universités et établissements
CPE	Commission paritaire d'établissement

CPGE	Classes préparatoires aux grandes écoles
CPU	Conférence des Présidents d'Université
Crai	<i>Comptes rendus de l'académie des inscriptions et belles lettres</i>
CRCAO	Centre de recherches sur les civilisations de l'Asie orientale
CRFJ	Centre de recherche français à Jérusalem
CSIC	<i>Consejo Superior de Investigación Científica</i>
CT	Comité technique d'établissement
CTP	Comité technique paritaire
CVZ	Casa de Velázquez
C2RMF	Centre de recherches et restauration des musées de France
D	
DAI	<i>Deutsches Archäologisches Institut</i>
DE	Directeurs des études
DGESIP	Direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle
DGS	Directeur général des services
DFG	<i>Deutsche Forschungsgemeinschaft</i>
DRH	Direction des ressources humaines
E	
ECAF	European Consortium for Asian Field study
ECTS	European Credits Transfer System
ECV	Essais de la Casa de Velázquez
ED	Ecole doctorale
EFA	École française d'Athènes
EFE	Écoles françaises à l'étranger
EFEO	École française d'Extrême Orient
EFR	École française de Rome
EHEHI	École des Hautes Études Hispaniques et Ibériques
EHESS	École des hautes études en sciences sociales
EIE	Fondation nationale hellénique pour la recherche
EKKE	National Centre for Social research (Athènes)
EPSCP	Établissement Public à caractère Scientifique, Culturel et Professionnel
ENS	École normale supérieure
EPSCP	Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel
EPST	Établissement public à caractère scientifique et technologique
ERC	European Research Council
ETP(T)	Équivalent temps plein (travaillé)
Eurias	European Institutes for Advanced Study Fellowship Programme
F	
Frac	Fond régional d'art contemporain
G	
GBCP	Gestion budgétaire et comptable publique
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
GPEEC	Gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences
H	
Hcéres	Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
HDR	Habilitation à diriger des recherches
H2020	Programme européen pour la recherche et le développement 2014-2020
HAL	Hyper articles en ligne
Hisoma	Histoire et sources des mondes antiques (Mom Lyon)
I	
Ideo	Institut dominicain d'études orientales (Le Caire)
IdRef	Référentiel des autorités Sudoc
Ifao	Institut français d'archéologie orientale
Ifea Istanbul	Institut français d'études anatoliennes
Ifea Lima	Institut français d'études andines

IFG	Institut français de Grèce
Ifpo	Institut français du Proche-Orient
IGAENR	Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche
IGB	Inspection générale des bibliothèques
IGME	Institute of Geology and Mineral Exploration (Athènes)
Inalco	Institut national des langues et civilisations orientales
INHA	Institut national d'histoire de l'art
Inrap	Institut national de recherche en archéologie préventive
Irasec	Institut de recherche sur l'Asie du sud-est contemporaine
Irasia	Institut de recherches asiatiques
IRD	Institut de recherche pour le développement
IRE	Indemnité de résidence à l'étranger
IRMC	Institut de recherche sur le Maghreb contemporain (Tunis)
ITN Curie	<i>Innovative Training Networks</i>

L

Lidar	Télétection par laser (<i>laser detection and ranging</i>)
-------	--

M

MAEDI	Ministère des affaires étrangères et du développement international
MCV	<i>Mélanges de la Casa de Velázquez</i>
MENESR	Ministère de l'Éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche
MIAS	Madrid institute for advanced study
MMSH	Maison méditerranéenne des sciences de l'homme (Aix-en-Provence)
Mom	Maison de l'Orient et de la Méditerranée (Lyon)
Mooc	Massive Open Online Courses
MuCEM	Musée des civilisations de l'Europe et de la méditerranée (Marseille)

N

Supérieur

O

OIA	<i>Österreichisches Archäologisches Institut</i>
-----	--

P

PAO	Publication assistée par ordinateur
PEM	Portail des études maghrébines
POD	<i>Print on demand</i>
PSL	Paris sciences et lettres (Comue)
PUF	<i>Partner University Fund</i>

R

RH	Ressources humaines
RI	Relation internationales
RA	Responsable administratif
RAE	Rapport d'autoévaluation
RCE	Responsabilités et compétences élargies
RFID	Équipement radio fréquence identification
RSA	Responsable des services administratifs

S

SG	Secrétariat général
SDSI	Schéma directeur des systèmes d'information
SEGIB	<i>Secretaría General Iberoamericana</i> (Lima)
Shon	Surface hors œuvre nette
SHS	Sciences humaines et sociales
Siaf	Service interministériel des archives de France
SIC	Systèmes d'information et de communication
SIG	Système d'informations géographiques
SPSI	Schéma pluriannuel de stratégie immobilière
Sudoc	Catalogue collectif français de l'enseignement supérieur et de la recherche

U

UMR Unité mixte de recherche
Umifre Unité mixte des instituts français de recherche à l'étranger
Unione *Unione degli istituti di archeologia, storia e storia dell'arte a Roma*

X

XML-TEI Extensible Markup Language-Text Encoding Initiative

Observations des directeurs



ÉCOLES FRANÇAISES
À L'ÉTRANGER

Évaluation du réseau des Écoles françaises à l'étranger

Les remarques concernant ce chapitre ont été rédigées en commun par les directeurs. Elles suivent la structure du rapport et ses grands titres.

Concept de réseau et mutualisation

Le bilan général du réseau des EFE dresse une image nécessairement inégale des résultats atteints au regard des objectifs fixés en 2012 par les contrats d'établissement. Beaucoup de mesures ont été mises en œuvre, d'autres restent moins abouties. Nous souhaitons pourtant souligner en ouverture que le rapprochement et la collaboration entre les cinq Écoles ont connu durant le quinquennal 2012-2016 des avancées majeures. Même si celles-ci n'ont pas pris la forme de mutualisations de services souhaitées par la tutelle, les échanges, tant au niveau des directeurs que des services, sont désormais très fréquents et contribuent largement à créer le sentiment d'appartenance à une communauté des EFE au sein des personnels. Les équipes, aujourd'hui, se connaissent et travaillent ensemble. Cette évolution n'allait pas de soi au vu des développements propres qu'ont suivis les Écoles depuis leur création, et constitue à nos yeux une étape nécessaire sur le chemin d'une plus grande formalisation du réseau.

En termes d'objectifs, nous rejoignons pleinement l'avis du comité d'évaluation (p. 16) lorsqu'il considère que la mutualisation doit permettre d'accroître la professionnalisation des personnels. C'est dans ce sens que souhaitent s'engager les Écoles, à travers différents leviers : renforcer la formation ; améliorer le fonctionnement des groupes de travail sectoriels, notamment en désignant des référents ; établir une cartographie des expertises spécifiques au sein du réseau et mettre en place une concertation inter-écoles lors de certains recrutements afin de favoriser la création de pôles d'expertise.

Le rapport souligne avec justesse (p. 16-17) l'intérêt de la structure en réseau, qui « permet de faire varier la géométrie des collaborations, entre toutes les EFE ou seulement entre certaines d'entre elles », et « de conserver à chaque établissement son identité et sa pleine autonomie ». Nous restons attachés à cette souplesse, tant il est vrai (et le rapport le rappelle) que le réseau n'est pas le seul environnement dans lequel évoluent les EFE et que les rapprochements entre écoles françaises ne sauraient se faire au détriment des liens construits au niveau local et international. Ceux-ci sont essentiels dans le succès de la politique scientifique et de l'intégration des Écoles dans le pays d'accueil. En revanche, affirmer (p. 16) que « le mode opératoire préconisé par les directeurs pour répondre à la demande de renforcement de la mutualisation entre les EFE s'éloigne au maximum d'une structure précise, qu'il s'agisse d'un service commun ou d'une unité de recherche inter-établissements » laisse à penser que les Écoles ont définitivement écarté toute idée de création de service commun. Au cours du quinquennal écoulé, plusieurs options en ce sens ont été étudiées ou



mises à l'essai, portant sur toutes les EFE ou certaines d'entre elles. À l'analyse, certaines se sont révélées inapplicables en raison du contexte particulier des Écoles (secrétaire général, agent comptable), une autre est en cours et sa pertinence sera évaluée au terme de deux ans (responsable des publications commun à l'EFR et à la CVZ). Le comité des directeurs poursuit son travail dans ce sens et une nouvelle initiative sera proposée dans le cadre du nouveau contrat d'établissement. Elle vise la création d'une cellule commune (ou service commun, selon les termes de l'article 18 du décret du 10 février 2011) « réseau des EFE ». Placée sous la direction du comité des directeurs, cette cellule basée à Paris —qui pourrait être accueillie au siège de l'EFEO— aurait la charge, d'une part, du secrétariat exécutif du réseau et en particulier de sa communication (gestion du site resEFE.fr, création d'une lettre d'information, organisation des événements conjoints aux EFE, secrétariat du comité des directeurs, etc.) en liaison avec les chargés de communication de chaque École ; d'autre part, d'un appui à l'édition numérique dans le cadre du processus de transition engagé conjointement par les Écoles. Le budget nécessaire pour créer le premier poste pourrait être mobilisé rapidement par les EFE, l'aide de la tutelle sera sollicitée pour le deuxième.

À cet égard, nous saluons le fait que le comité d'évaluation ait entendu les EFE sur la problématique financière de la mutualisation, appelant notamment (p. 17) à une prise en charge au moins partielle par le MENESR. On regrette toutefois que cette conclusion ne soit pas reprise et mise en valeur dans les recommandations formulées en fin de chapitre.

Gouvernance et pilotage des activités

Les directeurs accueillent avec grand intérêt les observations et les recommandations du comité d'évaluation.

La suggestion de formaliser une politique qualité nous apparaît ainsi tout à fait pertinente et les EFE souhaitent s'engager dans un processus d'amélioration de la gouvernance, du pilotage, de la formation et de la recherche. D'ores et déjà, elles ont initié une réflexion sur la mise au point d'une charte commune de déontologie des chercheurs

De la même façon, les groupes de travail sectoriels sur lesquels reposent en grande partie les échanges inter-écoles devront voir leur fonctionnement mieux organisé et formalisé. On a déjà mentionné l'intention de désigner des référents, chargés de coordonner le travail de ces groupes.

La recommandation de constituer un « Conseil de réseau » comprenant directeurs, présidents de CA et de CS et personnalités scientifiques internationales mérite assurément d'être étudiée. Il pourrait prendre la forme d'un comité d'orientation. Se pose cependant la question du statut de ce conseil par rapport au comité des directeurs, qui existe par convention entre les Écoles mais n'a pas d'existence juridique, pas plus d'ailleurs (comme le note le rapport) que le réseau lui-même.

En termes de mutualisation, nous avons déjà exposé le projet de créer une cellule commune « réseau des EFE ». La piste évoquée par le comité d'une mutualisation des services techniques (techniciens, architectes, dessinateurs, photographes) ne nous semble pas en revanche réalisable, tant pour des raisons de coûts (faire voyager les personnels entre les différents pays d'activité des EFE représenterait des coûts de transport très importants) que de disponibilité (les services d'appui à la recherche sont tous déjà en sous-effectifs dans leur École de rattachement).

Activités

Les EFE sont conscientes des efforts qui restent à mener en matière de communication à l'échelle du réseau. Si chaque École intègre progressivement la nouvelle identité de « membre du



réseau des EFE » dans ses différents outils de communication, il n'en est pas moins nécessaire de développer une communication propre très dynamique. La recommandation formulée par le comité (p. 22) de mettre en œuvre un plan de communication du réseau nous apparaît à cet égard urgente et prioritaire. C'est la conviction que ce travail ne peut être mené efficacement que par un personnel dédié, en relation étroite et proactive avec l'ensemble des chargés de communication des Écoles, qui nous a amenés à proposer la création d'un poste mutualisé au sein de la cellule « réseau des EFE », décrite plus haut.

La mobilité entre les EFE reste elle aussi assurément à développer. Concrètement, cependant, elle ne peut s'inscrire que dans le cadre des programmes de recherche inter-écoles, en raison de la spécificité même des champs de recherche de chaque École. Les liens avec certaines Umifre, s'ils existent déjà, pourraient en revanche trouver plus facilement un cadre dans les efforts croisés des deux réseaux pour accueillir des chercheurs (par exemple le dispositif des chercheurs résidents des EFE).

Les remarques concernant l'intégration des doctorants qui effectuent leurs recherches au sein d'une EFE « et qui ne fréquentent dès lors plus les ED de leur universités », ou encore le « peu de valorisation institutionnalisée (en termes d'European Credits Transfer System - ECTS) pour les étudiants qui font des séjours longs dans les EFE » (p. 23) suscitent davantage d'interrogations. Il faut rappeler que les membres scientifiques des EFE ne sont pas tous doctorants ; ils ne sont en fait majoritaires qu'à la CVZ. Celle-ci associe déjà des ED à ses activités de formation doctorale (sans pouvoir bien sûr associer systématiquement toutes les ED dont relèvent la quinzaine de ses membres doctorants). La majorité des doctorants sont accueillis dans les autres Écoles pour des séjours limités, la plupart du temps à un mois, et répartis sur toute l'année académique. Les EFE peuvent s'engager à communiquer plus systématiquement aux ED le programme annuel des activités liées à la formation doctorale auxquelles leurs doctorants pourraient être intéressés de participer. Cependant, la décision de valider –ou pas– ces activités en crédits ECTS revient aux ED.

L'idée du réseau en tant que relais pour les partenaires locaux avec les universités françaises, et plus largement avec les autres EFE (p. 24) suscite beaucoup d'intérêt et les applications concrètes apparaissent aisément (l'EFEO pourrait par exemple servir de relais pour faciliter les contacts de l'EFR avec les universités asiatiques s'intéressant à l'histoire et l'archéologie romaine). Elle rejoint l'attachement des Écoles à l'idée de réseau, de complémentarités entre les écoles pour asseoir leur place dans l'espace de la recherche internationale.

Les EFE s'accordent à reconnaître qu'un appui plus efficace à la veille et au montage de projets, notamment européens (Marie-Curie, ERC), serait sans doute de nature à augmenter le nombre de contrats (p. 25). Comme le souligne néanmoins le rapport, et à l'exception notable de l'EFEO, la structure même des Écoles, qui ne comprennent qu'un nombre très limité de chercheurs statutaires à même d'encadrer la recherche, n'offre pas un cadre adapté pour développer considérablement l'accueil de chercheurs sur ces projets internationaux. Cependant, l'intégration de la CVZ au réseau européen EURIAS avec, à la clé, la prochaine création d'un Institut d'Études Avancées améliorera cette situation, au même titre que le dispositif de chercheur résident de longue durée. Nous prenons bonne note de la recommandation de créer une cellule internationale au sein du réseau afin d'assurer l'aide au montage de projets, la veille des programmes européens et l'insertion des EFE dans les réseaux internationaux. La création d'une telle cellule figurait déjà dans les objectifs du quinquennal mais n'a pas été mise en œuvre. À nouveau, la capacité limitée des Écoles à s'investir dans ces appels internationaux, le nombre restreint de chercheurs à même de porter ces projets et parfois le statut des EFE (50% de la recherche d'un programme ERC doit être menée sur le territoire européen, limitant les possibilités pour l'IFAO de s'inscrire comme institution d'accueil, par exemple) réduisent la portée d'une structure d'appui dédiée. L'expérience du recrutement d'un agent à temps partiel à l'EFR devra être évaluée et d'autres solutions peuvent être



envisagées (par exemple le recours à une agence de conseil spécialisée par l'IFAO pour le montage d'un dossier *Starting Grant* en 2015, l'appui de l'Agence pour la promotion de la recherche européenne en Italie pour l'EFR).

Les recommandations en matière de publications (p. 26-28) ont particulièrement retenu l'attention des directeurs, comme des responsables des services. Elles sont en effet radicales et lourdes de conséquences pour les établissements : « *transformer les cinq services de publication des EFE en une véritable plate-forme éditoriale collective, basée à Paris et sous l'autorité du comité des directeurs. Cette cellule — qui aurait vocation à devenir la Maison d'édition du réseau des EFE, dont le stock serait situé en région parisienne à l'instar de celui de l'EFEO— aurait à choisir entre l'édition papier, numérique ou POD de chaque ouvrage et le produirait dans une chaîne de fabrication centralisée.* » Une telle proposition ne peut être envisagée en l'absence d'une étude de faisabilité précisant les objectifs de cette structure et sans données chiffrées pour l'étayer. En l'état, son réalisme peut être questionné. Il semble en effet douteux qu'une cellule unifiée basée à Paris soit moins coûteuse ou plus efficace. Il faut rappeler que :

- une très grosse part des ventes de publications est réalisée dans le pays d'accueil pour au moins deux des cinq EFE, nécessitant un suivi sur place et le relais avec le service financier concerné ;
- la production de chaque EFE, étroitement articulée aux politiques scientifiques, comporte des particularités fortes (formats, dépliants, illustrations, maquettes, langues), et repose sur un réseau scientifique et technique interne distinct d'une EFE à l'autre (tant pour la PAO que pour le secrétariat d'édition) ;
- dans le même ordre d'idée, la proximité de cette cellule de production avec la direction scientifique, les membres, la bibliothèque, les photothèques-planothèques, est un atout supplémentaire pour le travail rédactionnel et la validation éditoriale de publications hautement spécialisées et souvent d'une grande complexité (pour les publications archéologiques).

Par ailleurs, la comparaison avec CNRS Éditions (p. 26, n. 7) nous apparaît peu pertinente. Car si cette maison d'édition n'emploie directement que 14 personnes, il faut souligner qu'une grande partie du travail d'édition de ses revues d'archéologie, pour ne prendre que cet exemple, est assurée en amont par des personnels universitaires ou CNRS affectés aux unités mixtes des universités (*Gallia* à la Maison de l'Archéologie et de l'Ethnologie René-Ginouvès, *Antiquités Africaines* au Centre Camille Jullian, etc.), personnels qui ne sont pas comptabilisés dans les effectifs de CNRS Éditions. Ceux-ci apparaîtraient autrement donc plus importants s'ils y étaient inclus. On soulignera donc l'ambiguïté de la structure même de cette maison d'édition, de statut privé mais avec des moyens humains et financiers dans lesquels le public a une large part. A contrario, les secrétaires de rédaction des cinq EFE (12 personnes) assurent l'ensemble de la chaîne d'édition de leurs publications, revues et collections, cela justifiant leur nombre (à peine suffisant dans les faits).

Les publications, et en particulier le développement des publications numériques, représentent néanmoins un enjeu important dont les écoles ont pleinement conscience et qui sera abordé prioritairement dans le cadre du contrat d'établissement 2017-2021. La création d'un poste d'appui à l'édition numérique, basé à Paris et pris en charge par la tutelle (voir ci-dessus), permettra d'engager une transition raisonnée, évitant toute précipitation qui aurait un effet contraire à celui escompté, particulièrement dans un contexte des publications en sciences humaines marqué par l'incertitude et des solutions techniques encore peu satisfaisantes (notamment dans le domaine des publications archéologiques et de corpus).

Le traitement des bibliothèques et archives appelle également des réserves. Ainsi, les remarques très rapides concernant les bibliothèques ne reflètent pas la réalité des Écoles. Que penser de la recommandation (p. 28) d'« éviter, autant qu'il soit souhaitable, les doublons » entre des



bibliothèques situées à Athènes, Rome, Le Caire, Madrid et Paris »? En ce domaine, la mutualisation n'a de sens que pour l'acquisition des ressources électroniques, que les bibliothèques s'engagent à poursuivre mais de manière raisonnée, selon une politique de niches pour donner accès à leurs lecteurs à une documentation inaccessible en France et/ou dans les pays où elles sont implantées, car on rappellera que les lecteurs des bibliothèques des EFE ont accès aux grandes ressources électroniques par leurs institutions de rattachement. Quant à la comparaison (*ibidem*) avec le portail URBIIS rassemblant les ressources de toutes les bibliothèques d'histoire, d'histoire de l'art et archéologie de Rome, elle plaiderait justement en faveur de consortiums avec les partenaires locaux et non d'un catalogue commun aux EFE (objectif par ailleurs déjà partiellement rencontré avec l'insertion de plusieurs EFE dans le Sudoc).

Le paragraphe très succinct consacré aux archives offre nécessairement une vision superficielle de la situation. Le rapport semble méconnaître par ailleurs les réglementations auxquelles sont tenues les EFE lorsqu'il estime que les protocoles de conservation et de gestion des archives devraient être réalisés en commun. Une institution produit et gère ses archives suivant des règles nationales qui s'imposent à tous. Les EFE n'ont donc à produire une gestion en commun.

Pour conclure, le comité des directeurs s'accorde pour considérer que, s'il ne partage pas toutes les conclusions du rapport, l'analyse du processus de mutualisation et de mise en place d'un réseau des EFE nous est particulièrement utile.

Fait à Athènes, Rome, Le Caire, Paris et Madrid, le 10 mars 2017

Alexandre Farnoux
Directeur de l'École française d'Athènes

Catherine Virlovet
Directrice de l'École française de Rome

Laurent Bavay
Directeur de l'Institut français d'archéologie orientale du Caire



A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Yves Goudineau', written in a cursive style.

Yves Goudineau
Directeur de l'École française d'Extrême-Orient

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Michel Bertrand', written in a cursive style.

Michel Bertrand
Directeur de la Casa de Velázquez



ÉCOLE FRANÇAISE D'ATHÈNES

ΓΑΛΛΙΚΗ ΣΧΟΛΗ ΑΘΗΝΩΝ

LE DIRECTEUR

Renseignements/ Πληροφορίες :

Tél. : (00 30) 210 36 79 902

Fax : (00 30) 210 36 32 101

Courriel :

direction@efa.gr

89/D/17

Destinataire : HCERES
Monsieur Michel ROBERT,
Directeur de l'évaluation des établissements
2 rue Albert Einstein
F-75013 Paris

Athènes, le 5 avril 2017

Objet : Rapport d'évaluation sur l'École française d'Athènes

Monsieur le Directeur,

Suite à l'envoi le 23 février 2017 du rapport d'évaluation de l'École française d'Athènes dans sa version définitive, je souhaite, comme le prévoit la procédure, vous communiquer les remarques suivantes au titre de l'établissement dont j'ai la responsabilité depuis le 1^{er} septembre 2011.

Je tiens, tout d'abord, à saluer la qualité du travail accompli par le HCERES et son écoute, en particulier par la mission envoyée sur place, qui a procédé avec un soin scrupuleux à l'évaluation tant de la politique d'établissement que de la politique scientifique, réparant par là un défaut frappant de la mission de l'AERES de 2011. En particulier a été bien comprise la mission fondamentale de l'École française d'Athènes : institut de recherche fondamentale en sciences humaines, l'établissement développe des programmes propres portant sur l'hellénisme et ses mutations : producteur de données primaires issues des fouilles et de l'étude du matériel et des archives, il met ces connaissances nouvelles à la disposition de la communauté scientifique par tous les moyens (publications, expositions, diffusion en ligne par des outils numériques de nouvelle génération tels que les SIG) ; il assure des missions de formation auprès des jeunes chercheurs qu'il attire en offrant des dispositifs variés d'accueil (postes de membres, bourses, stages etc.). Je note aussi que les efforts accomplis depuis 2012 pour faire évoluer l'EFA (nouvel organigramme, réorientation de la politique scientifique vers les sites, développement des études modernes, ouverture de l'établissement, recours au mécénat) et l'adapter au nouveau contexte de la recherche ont été

École française d'Athènes – 6 rue Didotou – GR 106 80 Athènes
Téléphone : (+30) 210 36 79 900 – Télécopie : (+30) 210 36 32 101 – <http://www.efa.gr>



reconnus à leur juste valeur.

Ensuite, je veux souligner que je partage pleinement certaines remarques ou recommandations formulées dans le rapport. Ainsi est-il juste de relever, comme le font à plusieurs reprises les auteurs, la faiblesse des moyens humains et budgétaires de l'établissement en regard de son niveau d'activité et de son rôle dans le domaine de l'édition scientifique, de la politique documentaire (archives, bibliothèque), sans oublier celui de l'innovation, avec la géomatique par exemple. Mais l'École a aussi pleinement conscience des nécessaires évolutions : elle a déjà mis en œuvre une politique active de recherche de fonds propres, notamment de mécénat privé, le redéploiement des postes en interne, la recherche de nouveaux débouchés pour les membres ou le recours aux compétences partagées au sein du réseau des EFE. Et elle s'engage, dans le cadre du prochain contrat quinquennal, à étoffer ses partenariats internationaux (en particulier avec les instituts étrangers présents à Athènes) ou à mettre en œuvre une démarche qualité. Sur la stratégie globale en matière de publication au niveau des EFE, l'École partage la position exprimée par les EFE dans la réponse commune au rapport. Je tiens à préciser toutefois que cette stratégie ne peut se déployer sans une étude poussée de faisabilité qui tienne compte à la fois de la spécificité des publications de corpus de données archéologiques et philologiques et du cadre réglementaire donné par le décret n°2011-164 relatif aux écoles françaises à l'étranger.

Enfin, si le Haut-Comité a tenu compte de la plupart des remarques faites par l'EFA sur le rapport provisoire, il reste quelques points sur lesquels je souhaite attirer votre attention. Tout d'abord, contrairement à ce qui est indiqué p. 45, je vous confirme que les EFE, et donc l'EFA, ne sont pas soumises à la certification des comptes et que la suppression du poste de secrétaire général à l'EFA n'a pas eu pour conséquence la réalisation d'une économie budgétaire (p. 46). Ensuite, sur les rapports entre l'EFA et les universités (p. 50), il faut rappeler que l'École n'est pas habilitée à délivrer des ECTS ; qu'une partie des membres sont post-doctorants et ne relèvent donc plus d'une formation académique à valider ; que les boursiers ne séjournent qu'un mois ou deux au maximum et que la validation de ce séjour relève avant tout des écoles doctorales dont ils dépendent. Par ailleurs, la participation des enseignants-chercheurs et leur intégration dans les programmes de recherche de l'EFA est directement menacée par la lourdeur des tâches d'encadrement et d'administration demandées aujourd'hui en France. Une opération de terrain suppose de six à huit semaines de présence sur le terrain, disponibilité que bien peu de chercheurs peuvent obtenir aujourd'hui de leur administration. Je ne peux que redire ce que j'ai écrit dans le rapport d'auto-évaluation (p. 47) : le dynamisme de l'établissement en matière de recherche fondamentale est limité par la faible reconnaissance, au sein de leur institution d'origine, des activités des enseignants-chercheurs menées à l'étranger. Le dispositif de chercheur-résident, la participation à la mobilité internationale du CNRS et le recrutement de maîtres de conférences comme membre sont les premières pistes explorées pour remédier à cette question. Mais d'autres

sont à trouver. Enfin, en matière de participation à des salons à l'étranger, je rappelle que l'École française d'Athènes a participé avec la maison grecque d'édition Mélissa, en partenariat avec la Fondation Hardt et l'École suisse à Athènes au congrès de l'Archaeological Institute of America et de la Society of Classical Studies à San Francisco en janvier 2016 et à Toronto en janvier 2017.

Restent des désaccords, mais peu nombreux. J'en vois deux principaux : l'une, lorsque p. 52 est relevée « une visibilité encore trop limitée », la remarque entre en contradiction avec les p. 39 et 49 où sont signalées les nombreuses expositions réalisées en France et en Grèce destinées au grand public, avec des institutions prestigieuses, l'une de ces manifestations attirant jusqu'à 15 000 visiteurs; sans compter la progression rapide de la fréquentation de notre site internet qui est saluée p. 44. L'autre, p. 53 où sont regrettés le retard dans les publications et la dispersion des collections : c'est méconnaître la nature essentiellement archéologiques de nos publications qui nécessitent à la fois de nombreuses années de préparation pour les auteurs et des collections spécialisées pour les recevoir (*Études crétoises* pour les fouilles de Malia, *Études thasiennes* pour les fouilles de Thasos etc.). Mais c'est surtout méconnaître le travail accompli par le service depuis 2012 qui, non seulement, a su progressivement renouer avec un bon niveau de production (10 volumes par an), mais aussi a su produire des volumes aussi difficiles que *l'Atlas archéologique de Délos*.

Au terme de ce processus d'évaluation, je souhaite cependant vous exprimer avant tout, Monsieur le directeur, au nom des personnels de l'établissement et en mon nom propre, mes remerciements les plus vifs pour l'attention et l'intérêt dont les membres du Haut-Comité ont fait preuve à l'égard de l'École française d'Athènes,



Alexandre Farnoux
Directeur de l'École française d'Athènes



La directrice

Rome, le 10 mars 2017

À Michel Robert
 Directeur
 Département évaluation des établissements
 HCERES
 2 rue Albert Einstein
 75013 Paris

Monsieur le directeur,

Au nom de l'ensemble du personnel de l'École française de Rome, je tiens à vous remercier, ainsi que tous les membres du comité d'évaluation, pour la densité et la qualité des échanges qui ont eu lieu lors de la visite sur site, ainsi qu'à Paris. Les points forts et les points faibles soulignés dans le rapport seront pour nous une contribution très utile pour nous permettre d'améliorer encore la manière dont nous remplissons nos missions au service de la recherche et de la formation à la recherche en SHS.

Nous sommes désireux de poursuivre les évolutions entreprises et avons été très sensibles aux commentaires positifs sur l'ouverture de l'École et son attractivité croissante. Nous apportons ci-dessous des éléments de réponses concernant essentiellement les recommandations qui figurent en fin d'évaluation (p. 72), recommandations que nous avons déjà faites nôtres pour plusieurs d'entre elles. Nous revenons ensuite toutefois sur deux analyses du rapport sur lesquelles nous souhaitons exprimer nos réserves.

Les recommandations

Pousser plus loin l'articulation entre l'EFR et le CJB

L'EFR partage cet objectif en ce qui concerne la mission archéologique et elle sera force de proposition en ce sens dans le dialogue avec l'autre tutelle du CJB, le CNRS. En effet, la création d'un pôle archéologique (plus que d'un service commun préconisé par le rapport) ne peut être envisagée sans le recrutement de personnel et sans tenir compte de la convention liant CNRS et EFR. Rappelons que le personnel du service archéologique du CJB relève aux trois-quarts du CNRS. Il nous semble que le développement de l'articulation entre CJB et EFR en matière d'archéologie doit passer par une réflexion sur les complémentarités, réflexion d'ailleurs entamée (voir plus bas).

Les efforts attendus des EFE en matière de mutualisation des publications et de la communication ne permettent pas en revanche à l'EFR de pousser dans ces deux domaines le rapprochement avec le CJB plus loin que l'échange d'expertise qui existe déjà entre les personnels de l'EFR et du CJB. On notera d'ailleurs que les publications du CJB reposent par ailleurs déjà sur la mutualisation d'un de leur personnel avec un autre laboratoire du CNRS (AOROC).

Le service archéologique de l'EFR est en pleine restructuration et la constitution d'un pôle archéologique est un objectif fort du quinquennal qui s'ouvre. La meilleure valorisation de l'espace de la Crypta Balbi, la construction d'un partenariat avec les autres instituts romains, sont des suggestions du rapport que l'EFR explorera. Pour ce qui concerne le rapprochement avec le CJB, on rappellera que, en matière d'archéologie, les synergies entre EFR et CJB sont anciennes (on pense par exemple aux travaux sur Megara Hyblaea ou Paestum). En outre a été créé, en janvier 2016, un poste de chargé d'aide au montage et au suivi des projets archéologiques pour l'EFR et le CJB. Des journées communes de réunion des responsables des recherches archéologiques se sont tenues en janvier 2017 et le recrutement d'un autre personnel mutualisé entre Rome et Naples, céramologue-dessinateur ou topographe (cela reste à déterminer), est prévu à court terme. On soulignera toutefois que la suggestion du rapport d'étaler sur l'année les opérations de terrain pour parvenir à un bon fonctionnement d'un service archéologique mutualisé entre Rome et Naples manque quelque peu de réalisme car elle ignore les contraintes climatiques (hiver et intersaisons pluvieuses) de l'Italie et des pays sur lesquels intervient l'EFR

Diversifier les programmes européens auxquels l'EFR souhaite émerger

Si l'EFR n'a émergé actuellement qu'aux dispositifs Marie Curie et ERC, elle ne s'est pas pour autant désintéressée des autres possibilités offertes par les programmes européens. Elle a déjà participé au montage de dossiers, qui n'ont malheureusement pas abouti, dans le cadre d'H2020. Un rapprochement est en cours actuellement, sous la houlette de l'ICCROM (UNESCO) avec les Allemands, les Anglais, les Espagnols, les Italiens, les pays du Maghreb sur un programme de mise à disposition des archives archéologiques de l'Afrique du Nord (la CVZ y participe également). Une formation à la préparation de telles demandes vient d'être organisée en décembre 2016 dans ses murs, par l'APRE (*Agenzia per la Promozione della Ricerca Europea*) dont elle est membre. Elle est actuellement candidate, avec l'EFA et la CVZ, à un préfinancement ANR pour montage d'un



projet européen (dispositif MRSEI) sur « Les interventions militaires aux confins de l'Europe, XIIe-XXIe siècles ». Nous prenons bonne note des autres programmes mentionnés par le rapport ; l'EFR cherchera à s'y intégrer.

Identifier plus clairement la compétence de l'EFR comme pôle d'excellence dans des domaines d'expertise en rapport avec les problématiques contemporaines de manière à en accroître la visibilité et la reconnaissance internationale (hors France et Italie)

L'EFR a la volonté de renforcer sa visibilité internationale, les conseils du rapport (par exemple pour toucher, en s'appuyant sur l'EFEO, les milieux chinois spécialisés en histoire romaine) lui seront donc utiles. Remarquons cependant qu'elle a déjà entrepris des efforts en ce sens. Ainsi, on peut relever la présence depuis 2014 d'une collègue de l'université de Berkeley dans la commission de recrutement des membres, et souligner le partenariat étroit, dans le cadre de deux programmes du quinquennal 2012-2016, avec l'université de Southampton (« Rome, Tibre, Littoral » qui connaît un prolongement dans le prochain quinquennal avec « Ostie-Portus, hub de la Méditerranée ») ; avec l'université de Cambridge et les instituts historiques allemands de Rome et Paris, qui débouchera en 2018 sur un ouvrage de synthèse en anglais paru à la Cambridge University Press. L'EFR a accueilli également un chercheur résident canadien, formé à l'Université de Laval, et elle a en projet actuellement un rapprochement avec cette université et le Québec plus généralement. L'international ne s'arrêtant pas aux seuls pays anglo-saxons, on mentionnera aussi la convention passée en 2013 avec l'Université d'État de Sao Paulo au Brésil et l'accueil depuis lors tous les ans de boursiers brésiliens ainsi que, prochainement, d'un enseignant-chercheur de l'université, de même que la convention avec l'université de Batna en Algérie, et l'accueil de boursiers et enseignants de cette université. Rappelons aussi que la situation particulière du milieu de la recherche en SHS à Rome, avec la présence d'institutions comparables à l'EFR originaires de 27 pays différents, explique que les relations avec les universités et centres de recherche internationaux passent souvent par le biais des homologues de l'EFR présents à Rome (par exemple les collaborations franco-allemandes sur le Palatin et les projets DAI-EFR en Sicile ; ou les programmes avec le CSIC espagnol à travers l'Escuela Española De Historia y Arqueología en Roma).

En plus des recherches sur le temps présent qu'elle accueille et qu'elle soutient, la force de l'EFR sur les questions contemporaines, dans le paysage de la recherche en SHS, est de pouvoir apporter une expertise qui embrasse ces questions sur le temps long. Elle sera particulièrement attentive à apporter cette dimension pour répondre aux interrogations actuelles de la société.

Revoir la définition des critères de recevabilité des dossiers de candidature aux postes de membres, afin de mieux prendre en compte les possibilités d'emploi à la sortie de l'école.

On redira d'abord qu'avec un taux d'insertion immédiat dans l'enseignement supérieur et la recherche de 60% pour les membres sortants (enquête sur la période 2004-2014), l'EFR offre une plus-value certaine par rapport aux délais d'attente actuels des jeunes docteurs pour intégrer un poste de titulaire. Il faut ajouter que, pour 80% des sortants qui n'ont pas intégré immédiatement un emploi fixe, le temps d'attente pour y parvenir n'a pas excédé un à deux ans sur cette période. Étant données les évolutions des carrières des chercheurs, l'effort de l'EFR dans les prochaines années devra porter sur les possibilités d'intégration par les membres sortants de post-doctorats internationaux prestigieux.

Revoir la définition des critères de recevabilité des dossiers de candidature aux postes de membres passerait par un toilettage du décret de février 2011 qui définit ces critères pour les cinq EFE, il ne dépend donc pas de la seule EFR. Comme elle l'a fait cette année, l'EFR attirera l'attention, dans l'appel à candidature, sur l'intérêt porté par la commission d'admission aux dossiers de chercheurs en début de carrière.

Formaliser une politique de qualité, y compris des procédures robustes de sécurité pour l'utilisation de l'internet.

L'EFR prend bonne note de la demande de mettre en valeur la politique de qualité qui est la sienne. Ce travail impliquera entre autres le service administratif et la chargée de communication, de manière à élaborer, en concertation avec les autres services, un certain nombre de documents (par exemple une charte des droits et devoirs des chercheurs) et à donner à ces derniers, ainsi qu'aux textes réglementaires déjà existants, une plus grande visibilité, notamment sur le site Web. Les services travailleront également à l'élaboration d'une feuille de route sur la maîtrise des risques autres que comptables (pour lesquels l'EFR possède déjà une cartographie). Ces différents chantiers devront d'ailleurs être menés en réseau avec les autres EFE

Dans le domaine informatique en particulier, sera introduite une politique de sécurité de l'établissement liée à un indicateur proposé dans le prochain contrat quinquennal pour mesurer l'édification d'une sécurité partagée et mise en œuvre par tout le personnel. Cette politique passera par la sensibilisation et la formation du personnel à la sécurité ; la définition et le respect de consignes de sécurité ; l'établissement d'une charte sur l'utilisation des ressources informatiques ; la mise en œuvre de la politique de sécurité des systèmes d'information de l'Etat. En matière de collaboration scientifique, une plateforme de partage est cours de test et sera diffusée dans les prochains mois auprès de la communauté scientifique liée à l'EFR.

Encourager l'adoption d'une comptabilité analytique pour d'autres activités de l'EFR, à tout le moins pour les fonctions de soutien.

Avec la mise en place du décret de 2012 portant sur la gestion budgétaire et comptable publique au 1^{er} janvier 2016, c'est toute l'architecture budgétaire qui a été revue par la création de notions nouvelles telles que les



destinations ou les articles, les concepts d'autorisation d'engagement et de crédits de paiement. L'outil informatique est encore en cours d'évolution, impactant l'appropriation de cette réforme par les utilisateurs. Ainsi, il n'a pas été possible de suivre en 2016, comme on le faisait auparavant, une comptabilité analytique des dépenses et des recettes d'hébergement (qui sera en tout état de cause impactée par le fait que l'on ne comptabilise désormais que les recettes qui seront effectivement encaissées). Quant aux activités scientifiques de l'école, elles font l'objet d'un suivi détaillé, tant en termes de prévisions que d'exécution, en destinations / rattachement à l'une des directions des études / programme. Enfin les fonctions supports sont réparties entre deux destinations, « pilotage » et « immobilier », elles-mêmes sous divisées en sous-destinations. L'exécution de 2016 montre que cette frontière n'est pas encore clairement établie et qu'il faudra au moins un nouvel exercice budgétaire pour définir précisément ce qui relève de l'un ou de l'autre. Dans ce contexte, il semble prématuré d'ajouter une comptabilité analytique à une structure budgétaire qui reste à consolider.

Renforcer la communication de l'EFR, d'une part, vers les écoles doctorales françaises et italiennes, d'autre part, vers les anciens membres, boursiers et résidents.

La mise en œuvre de cette recommandation est en cours. Une mission externalisée débute en mars qui doit aider à la mise à jour de l'annuaire des membres, constituer un annuaire des boursiers et mener une réflexion, fondée sur un questionnaire diffusé auprès de ces derniers, sur la création d'une association des amis de l'EFR.

L'ouverture prochaine de la nouvelle base de données des contacts de l'EFR devrait être un instrument efficace pour poursuivre l'amélioration de la communication de l'EFR, en particulier avec les ED, amélioration qui passera aussi par un renforcement du service à l'horizon du début de la prochaine année universitaire (2017-2018) avec un redéploiement en interne d'un personnel à mi-temps. L'EFR souhaite mieux communiquer vers les ED en France et en Italie sur les publications de ressources en ligne et les appels à candidatures, thèmes intéressant plus directement les étudiants. La mutualisation avec les autres EFE de la communication pour les appels à candidatures devrait permettre de faire un saut de qualité en la matière.

Deux points du rapport appelant une réponse de notre part

Sur les publications

L'EFR conteste l'analyse faite par le rapport, qui estime les éditions en « déficit structurel » (p. 64 « Toutefois, la baisse des ventes des publications, etc. »). Une diminution notable des ventes d'ouvrage s'est produite entre 2003 et 2009. Depuis, la situation s'est stabilisée et on assiste même à un léger ressaut de cette activité depuis 2014 en termes de nombre d'ouvrages vendus (7.395 en 2014 - 7.701 en 2015 - 7.818 en 2016). Le chiffre d'affaire a diminué en raison de la réduction drastique des coûts de production des ouvrages dans la mesure où les prix fixés sont liés au coût de fabrication. Ceux-ci se sont élevés respectivement à 517.478 euros en 2014, 372.194 euros en 2015 et 260.230 euros en 2016. Dans le même temps, la part de la subvention d'équilibre allouée par l'école au SACD publications est passée de 175.000 euros en 2014, à 135.000 euros en 2015 et 0 en 2016. Dans ces conditions, il nous semble erroné de parler de déficit structurel.

Sur la politique numérique de la bibliothèque

L'EFR conteste l'affirmation d'un « retard » pris dans ce domaine par la bibliothèque (p. 69). Notre politique résulte de l'analyse des besoins de nos lecteurs, qui ont déjà accès aux ressources électroniques depuis leur institution d'origine. Le choix a été de privilégier une politique de niche en partenariat avec d'autres bibliothèques françaises. Par ailleurs, on rappellera que nombre de partenaires d'échanges de la bibliothèque (par exemple les Sociétés italiennes d'histoire locale) n'ont pas de politique éditoriale tournée vers le numérique. Il n'y a aucun refus d'aller vers le numérique (qui réglerait en partie les problèmes d'espaces), mais une telle politique doit être raisonnée, tenir compte de la spécificité du fonds documentaire, des lecteurs qui le fréquentent, et des partenaires locaux.

Je vous prie de croire, monsieur le directeur, en l'assurance de ma parfaite considération,

INSTITUT FRANÇAIS
D'ARCHÉOLOGIE ORIENTALE



المعهد العلمي الفرنسي للآثار الشرقية

Évaluation de l'Institut français d'archéologie orientale

C'est avec grand intérêt que l'IFAO a pris connaissance des conclusions de l'évaluation menée par le HCERES. La direction tient d'abord à exprimer sa reconnaissance au comité d'évaluation, et en particulier aux rapporteurs chargés de l'École, pour la qualité du dialogue entretenu tout au long du processus dans un esprit constructif et bienveillant. Notons d'emblée que le diagnostic posé sur l'établissement est très largement partagé. Aussi les commentaires qui suivent s'attachent-ils principalement à présenter les évolutions intervenues depuis la visite du comité au Caire et les entretiens avec le comité en octobre 2016. Ils suivent la structure du rapport.

Présentation

La présentation générale souligne à juste titre les difficultés financières rencontrées par l'établissement ces dernières années, dues principalement à son mode de financement (bien que non soumis aux RCE, l'IFAO doit assumer sur son budget la masse salariale et notamment le service de l'IRE – indemnité de résidence à l'étranger) et à la situation que connaît le pays d'accueil (évolutions du taux de change, inflation, périodes d'insécurité, etc.). Il faut toutefois noter à cet égard que le processus d'évaluation par le HCERES s'est déroulé sur une période, entre la fin de l'année 2015 et le mois d'octobre 2016, qui a été marquée par un contexte exceptionnellement défavorable : déficit important lié à une forte augmentation imprévisible de l'IRE, mesures d'austérité budgétaire accompagnées par le gel des investissements et de certains postes, renouvellements retardés au sein de l'équipe de direction, etc. En conséquence, la photographie donnée par le rapport traduit une situation de crise qui a, depuis, pu être partiellement surmontée. Les mesures prises par la direction en coordination avec la tutelle comme le retour à une conjoncture économique locale plus favorable ont permis, depuis, de redresser la situation financière de l'établissement et de reprendre une politique d'investissements indispensable, tant au niveau du patrimoine immobilier que de la recherche. La direction poursuit les efforts de restructuration et d'amélioration du pilotage de l'établissement, s'appuyant notamment sur un audit extrêmement précis mené par l'IGAENR entre octobre 2016 et janvier 2017, qui a permis d'établir une feuille de route claire et détaillée.

Positionnement et stratégie de l'école

La direction reconnaît la nécessité d'accroître la mobilité internationale. Après avoir accueilli un maître de conférence de l'EHESS en délégation (septembre 2012 à juin 2015) et un CR du CNRS en mission de longue durée (2011 à 2015), aucun chercheur en mobilité n'était présent à l'Ifao lors de l'évaluation. Depuis, l'Ifao a intégré le dispositif de soutien à la mobilité internationale (smi) du CNRS et recevra un premier chercheur en 2017, pour une durée de 3 à 8 mois. Le statut de chercheur résident créé en 2012 par les EFE devra être activé et un support budgétaire devra être prévu pour encourager cette mobilité.

37 rue al-Cheikh Aly Youssef – B.P. Qasr al-Ayni 11562 – 11441 Le Caire – République arabe d'Égypte

• standard : [+20-2] 279 71 600 • direction : [+20-2] 279 71 649 • fax : [+20-2] 279 44 635 • e-mail : direction@ifao.egnet.net

٣٧ شارع الشيخ علي يوسف - ص.ب. القصر العيني ١١٥٦٢ - ١١٤٤١ القاهرة - جمهورية مصر العربية



Dans le domaine des partenariats et des collaborations internationales, on notera aussi la création d'une bourse post-doctorale commune entre l'Ifao et le Centre polonais d'archéologie méditerranéenne (PCMA), dont le premier appel a été lancé le 15 février 2017. D'une durée de quinze mois, cette bourse conjointe vise à organiser une rencontre scientifique internationale au Caire et à en assurer l'édition des actes.

Gouvernance et pilotage des activités

La gouvernance et le pilotage administratif ont fait l'objet de l'audit détaillé de l'IGAENR mentionné plus haut. Ses conclusions rejoignent et développent celles exposées par le comité d'évaluation. C'est dans ce domaine que les efforts les plus importants doivent être investis, la direction en est consciente et s'est résolument engagée dans cette voie.

En matière de dialogue social, les réunions sont organisées sur un rythme plus fréquent (notamment dans le cadre de la revalorisation salariale du personnel local approuvée par le CA de novembre 2016) mais demandent une meilleure formalisation. Le CHSCT est réactivé et une formation réglementaire sera organisée pour ses membres durant la première semaine d'avril 2017, assurée par deux inspecteurs Santé et Sécurité au travail de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (et auteurs d'une inspection de l'IFAO en mars 2016).

L'amélioration de la situation financière de l'établissement anticipée dans le rapport d'évaluation s'est confirmée et a même dépassé les attentes, tant pour les résultats de l'année 2016 (premier compte financier excédentaire depuis huit années) que dans les prévisions budgétaires pour 2017. Elle a permis de prendre des mesures en faveur du personnel de droit local de l'IFAO, durement affecté par le gel des salaires et par une inflation qui a dépassé 25% (en rythme annuel) en début d'année. Une enveloppe a été votée au budget 2017 pour une revalorisation salariale de l'ensemble des agents locaux à compter du 1^{er} janvier. Ces premières mesures indispensables, mises en œuvre en concertation avec les représentants du personnel, ont contribué à réduire la tension sociale, parfaitement compréhensible, au sein de l'établissement.

De la même façon, les bons résultats de 2016 ont permis d'améliorer considérablement la capacité d'auto-financement de l'institut et de rétablir, en 2017, un niveau d'investissements satisfaisant notamment dans le domaine immobilier. Conformément à la recommandation formulée dans le rapport (mais aussi de façon très appuyée par l'IGAENR), un responsable du patrimoine immobilier et de la sécurité a été recruté au 1^{er} février 2017 ; jusque là en poste à l'antenne immobilière de l'ambassade de France, il a d'ores et déjà initié de nombreux chantiers (transformation du poste de sécurité selon les recommandations du ministère de l'Intérieur, financée par un crédit exceptionnel de sécurité accordé pour 2017 ; contrats de maintenance des équipements ; travaux de rénovation, etc.), parallèlement à une restructuration du service des Affaires générales. La mise à niveau des équipements a également été entreprise dans le cadre de ces investissements. Elle se traduit notamment par le déploiement (en cours en mars 2017) d'une nouvelle liaison internet par technologie radio qui doit pallier aux insuffisances du système actuel par ligne cuivre.

Le projet de construction d'un nouveau bâtiment destiné à abriter la bibliothèque dans des conditions de conservation des collections et d'accueil du public répondant aux normes actuelles a été relancé et figurera comme le principal investissement immobilier dans le SPSI en cours d'élaboration.

Concernant les financements et le développement du mécénat, on ne peut que souscrire aux remarques du comité d'évaluation, qui soulignent notamment la nécessaire professionnalisation et la coordination de cette activité. On notera que, dans ce domaine, l'IFAO peut désormais s'appuyer sur deux fonds de dotation français dédiés au financement de la recherche archéologique : le Fonds Khéops pour



l'archéologie et le fonds Arpamed (Archéologie et Patrimoine en Méditerranée), ce dernier en partenariat étroit avec les quatre EFE méditerranéennes. Les premiers résultats de cette nouvelle forme de recherche de financement sont particulièrement encourageants, puisque les soutiens obtenus pour le seul premier trimestre 2017 atteignent la moitié du budget annuel alloué par l'IFAO aux programmes de recherche.

La direction se réjouit aussi de noter que le comité d'évaluation recommande le développement du laboratoire de datation par le radiocarbone en le dotant de nouveaux équipements. Le travail entrepris depuis son recrutement en 2014 par la nouvelle responsable du pôle archéométrie a permis d'amener le laboratoire au niveau des meilleurs standards internationaux (formalisation des procédures, participation aux programmes d'inter-comparaisons entre laboratoires, inscription dans un réseau international, etc.), et l'outil est désormais en mesure de répondre à un enjeu majeur pour la recherche en égyptologie : l'établissement d'une chronologie absolue de l'Égypte pharaonique. Cette ambition se traduit dans la programmation scientifique de l'institut, avec l'un des cinq axes prioritaires du programme quinquennal consacré aux chronologies. Les investissements qui permettront de passer à la méthode de datation par SMA, capable de produire davantage de datations et de réduire les quantités de matière nécessaires, sont d'ores et déjà programmés dans un cadre pluriannuel. En revanche, il nous paraît important de noter que l'objectif est d'abord scientifique et que le développement du laboratoire doit avant tout conforter la position de l'IFAO dans un domaine où il se situe en pointe de la recherche grâce à ses équipements et ses compétences. L'idée que ce développement permettrait de contribuer plus largement à ses ressources propres doit cependant être relativisée car il peut être assuré que le volume des recettes produites par les prestations de service du laboratoire n'atteindra jamais des chiffres comparables, par exemple, à l'activité commerciale de l'imprimerie. L'objectif en ce domaine serait plutôt d'atteindre l'autofinancement des consommables.

Dans le domaine de la communication en direction du public, enfin, on ajoutera aux outils déjà en place (site web, newsletter, page facebook, listes de diffusion) la création en février 2017 des « Cours de l'Ifao », cycle de six séances consacrées à la civilisation égyptienne, accessibles à tous et assurées par un membre scientifique. Ces cours, qui rencontrent dès leur première année un grand succès (38 auditeurs inscrits), amènent à l'IFAO un public nouveau et contribuent à faire mieux connaître nos activités.

Activités

Quelques précisions s'avèrent utiles concernant la partie arabisante de la recherche. Les études arabes (du VII^e au XX^e siècle), dans leurs dimensions philologique et historique comme archéologique, sont de tradition à l'IFAO, qui bénéficie dans ce domaine de moyens supérieurs à ceux des autres instituts étrangers qui s'intéressent à la période médiévale ou moderne (le Nederlands-Vlaams Instituut in Cairo – NVIC par exemple). Le recentrage du Cedej sur la période la plus actuelle a conduit récemment l'IFAO à développer les recherches sur les XIX^e-XX^e siècles, rejoignant ainsi l'un des secteurs les plus dynamiques de la recherche internationale. Une bourse doctorale commune Cedej-IFAO, créée en 2014, vise à ouvrir l'IFAO aux sciences humaines et sociales appliquées au XX^e siècle égyptien. Par ailleurs, la politique d'acquisitions du secteur arabisant de sa bibliothèque, privilégiant les études historiques, est complémentaire de celle de la bibliothèque de l'Institut dominicain d'études orientales, qui se veut exhaustive dans le domaine du patrimoine écrit arabo-musulman des VIII^e au XVI^e siècle.

Le comité d'évaluation relève à juste titre que l'offre de formation à destination du public égyptien s'est considérablement développée et diversifiée au cours des dernières années. En outre, il relaie l'intérêt des instances égyptiennes pour une formation en muséologie / muséographie. Il faut souligner que l'IFAO ne possède pas de compétences dans ce domaine. En revanche, d'excellentes relations sont entretenues avec le musée du Louvre et le MuCEM, que l'IFAO pourrait mettre à profit pour jouer un



rôle d'intermédiaire entre ces institutions et les grands musées égyptiens. On retiendra aussi que l'institut possède déjà une solide expérience dans le domaine de la formation des conservateurs et restaurateurs de musées.

À propos de la bibliothèque, on peut noter qu'elle a fait l'objet en février 2017 d'une mission de l'Inspection générale des bibliothèques (IGB), dans le cadre d'un audit demandé conjointement par les cinq EFE. Cette visite a été l'occasion d'aborder entre autre la question de la ré-informatisation, mais aussi de la construction d'un nouveau bâtiment, déjà évoquée plus haut. L'établissement attend le rapport de l'IGB.

Le travail d'inventaire, de numérisation, de traitement et de signalement des archives est incontestablement l'un des enjeux majeurs des prochaines années. S'il est vrai que les moyens ne sont jamais suffisants dans une telle entreprise (rappelons que le service dispose depuis plusieurs années de deux agents à temps plein affectés à la numérisation), l'aboutissement rapide de ce chantier n'est pas seulement conditionné à une question de financement. Plusieurs dizaines de milliers de documents sont numérisés mais leur description précise est indispensable pour les rendre exploitables et nécessite des compétences spécifiques aux différents fonds archivés. Le recours à des vacataires choisis pour leur connaissance d'un dossier particulier s'avère à cet égard la solution la plus efficace, mais ces compétences ne sont pas mobilisables à volonté.

À propos des publications, on se contentera de relever la contradiction entre le rapport individuel de l'IFAO, qui considère que « la structure des périodiques et collections est très claire et rationnelle. Elle couvre les besoins des champs thématiques et des formats nécessaires » (p. 87), et la partie consacrée au réseau, qui préconise, au niveau des EFE, « une rationalisation des formats et un réexamen des collections » (p. 28).

Fait au Caire, le 10 mars 2017

Laurent Bavay
Directeur de l'IFAO



EFEFO

École française d'Extrême-Orient

*Observations du Directeur de l'École française d'Extrême-Orient (EFEFO)
sur le rapport de l'HCERES*

La direction a pris connaissance du rapport de l'HCERES concernant l'École française d'Extrême-Orient (EFEFO) avec une sincère satisfaction et tient à saluer la qualité de l'évaluation qui a été conduite. Adhérant largement aux constats et aux analyses du comité de visite, les observations qu'elle fait ici n'ont d'autre objet que de les préciser ainsi que de souligner les conclusions qui lui semblent les plus importantes pour l'avenir de l'École.

1. Les constats

S'agissant de caractériser l'EFEFO, le comité a fait les principaux constats suivants :

- L'EFEFO s'impose et est reconnue comme « **pôle d'excellence dans les études asiatiques en France, en Europe et dans le monde** alors que plus que jamais la demande d'une meilleure compréhension des sociétés asiatiques venant des États-nations asiatiques eux-mêmes est une réalité » (p. 96).
- « **La qualité exceptionnelle de ses résultats scientifiques** » demeure jusqu'à ce jour (p. 111). L'EFEFO représente depuis plus d'un siècle une grande tradition de recherche marquée par nombre d'études originales et pionnières (histoire, histoire des religions, archéologie, philologie, ethnologie, etc.) et par des chantiers emblématiques (Angkor, entre autres). Ses publications, cinq revues et plusieurs collections d'ouvrage, en langues occidentales et en langues vernaculaires, publiées pour certaines en France et pour d'autres en Asie, viennent en appui de la diffusion de ses résultats dans des disciplines fondamentales (p. 108). Ses centres et ses enseignants-chercheurs (corps permanent de 42 directeurs d'études et maîtres de conférences) ont reçu de nombreuses distinctions dans différents champs des études asiatiques (indologie, épigraphie khmère, archéologie, corpus de textes shivaïtes inscrit au patrimoine mondial de l'Unesco, etc.).
- Il s'agit d'une « **institution unique** ». Le **réseau de l'EFEFO** et son « **parc immobilier** » fournissent « **une plateforme stratégique** pour accéder à l'intelligence en profondeur des civilisations et sociétés d'Asie, un **observatoire scientifique et un accès au terrain unique** » sur le continent asiatique (p. 99, p. 104, p. 112). La structure en réseau à travers l'Asie permet de développer **des programmes transversaux** (diffusion du bouddhisme, inventaires épigraphiques ou linguistiques transfrontaliers, etc.) et d'avoir une politique de recherche favorisant des coopérations croisées avec divers acteurs scientifiques et culturels nationaux. **L'EFEFO est un « nom »** (on dira aujourd'hui une marque) connu partout en Asie qui participe grandement de la diplomatie culturelle française (p. 98). Les nombreuses demandes de collaboration scientifique avec l'EFEFO de la part de partenaires asiatiques se traduisent par des dizaines de conventions signées ces dernières années.
- L'EFEFO a constitué un « **modèle** » de **réseau souple et efficace qui en fait une structure actuellement irremplaçable**. « L'EFEFO possède d'ores et déjà une structure qu'il serait difficile, voire impossible, de construire aujourd'hui ex nihilo » et « une expérience considérable quant à la gestion des complexités administratives locales : 18 sites dans 12 pays... ». « À cela

s'ajoutent les bibliothèques et archives constituées dans les centres en Asie, ainsi qu'une compétence scientifique fondée sur la maîtrise des sciences fondamentales, des langues, de la connaissance du terrain » (p. 99). « Il existe une dépendance réciproque entre la recherche et le réseau en Asie, suivant l'adage 'Le réseau doit être dirigé par la recherche mais, à son tour, la recherche doit être menée par le réseau' » (p. 111). « La structure mise en place et la dynamique entre le centre (siège en France) et le réseau polycentrique en Asie fonctionne très bien » (p. 103).

2. Gouvernance : les défis identifiés et les réponses apportées

Le comité exprime à diverses reprises que, face aux différents défis que l'EFEO a dû relever, la direction a eu un « **pilotage avisé** », a « **suivi une stratégie pragmatique** », « **a su prendre les décisions nécessaires** », a **fait des choix lucides** « **sachant envisager le long terme et prévoir les changements futurs** » (p. 96, p. 111). En outre, le comité indique qu'il « **adhère pleinement à la stratégie financière et à la politique scientifique envisagée par la direction** visant à préserver l'intégrité du réseau EFEO en dépit de la situation difficile dans laquelle l'école s'est trouvée ces dernières années » (p. 99). D'une manière générale, le comité estime que « **les mesures prises par l'EFEO aussi bien sur le plan de l'environnement institutionnel de l'établissement que dans son organisation et son fonctionnement, mais également eu égard au pilotage, sont venues relever les défis auxquels l'EFEO se trouvait confrontée à la suite des précédents rapports de l'PAERES (avril 2012)** » (p. 97).

- En réponse au défi d'un **positionnement stratégique adapté** à l'évolution de l'environnement institutionnel national et international, le comité soutient la réponse de l'EFEO consistant à poursuivre le rapprochement avec les autres Écoles françaises à l'étranger (EFE) mais aussi le développement d'alliances dans le contexte français (PSL) ou européen. Il note que « **Le maintien de l'EFEO dans le réseau des EFE est un élément-clef pour son avenir** » (p. 111), de même « **le fait de rejoindre la ComUE PSL présente des avantages certains** », entre autres celui de pouvoir devenir co-porteur d'un futur master « Études asiatiques ». Il se félicite que l'EFEO, dans le sillage du consortium ECAF, consolide « des partenariats avec des institutions européennes prestigieuses » telles Cambridge, Hambourg, Leiden, SOAS, etc. (p. 100).
- En réponse au défi de **maintenir et de financer l'intégrité du dispositif des centres EFEO en Asie, avec un siège à Paris**, le comité souligne la **gestion rigoureuse des dépenses de fonctionnement et des emplois locaux qui permet de disposer d'un outil de coopération scientifique remarquable à un moindre coût**. Afin de limiter les frais de fonctionnement, la politique immobilière de l'École a favorisé la propriété ou les baux emphytéotiques pour les centres et a encouragé le partage de ses structures avec d'autres institutions, comme récemment avec la Fondation Max Weber à Pékin. Le comité relève aussi que la Maison de l'Asie, tête de pont du réseau EFEO au cœur de Paris, riche de ses ressources documentaires en langues asiatiques et de ses archives parmi les plus importantes en Europe, « fonctionne comme centre d'animation et de rencontres scientifiques » et que « **le siège en métropole est moins coûteux qu'un siège 'expatrié'** » (p. 104, 105).
- En réponse au défi de **trouver des financements extérieurs pour soutenir la recherche et l'accueil dans les centres**, le comité salue **l'engagement actif de l'EFEO dans la recherche de ressources diversifiées**, rappelant entre autres « le mécénat, les subventions du MAE, le développement des contrats de recherche, les succès aux appels d'offre nationaux et européens (ANR, ERC, PCRD) ». Et d'ajouter « Aujourd'hui l'EFEO est le seul établissement du réseau des EFE dont les ressources propres représentent 42 % des recettes totales » [36 % en 2015] (p. 104). Par ailleurs, le comité note que la maîtrise du budget a permis aussi « **le maintien et même l'augmentation des offres de bourses et allocations de recherches** » (p. 107) - y compris de contrats post-doc cofinancés avec la FMSH.

3. Reconnaissance des efforts consentis et avertissement sur les limites atteintes

Dans ses conclusions (p. 111, 112), **le comité s'émeut légitimement des contraintes budgétaires qui fragilisent l'EFEO** et partant ses capacités de recherche - en dépit de tous les efforts consentis par l'École. Ces efforts atteignent leurs limites et ne peuvent être sollicités davantage sans risque :

- Le volontarisme **constant** qui est réclamé des enseignants–chercheurs pour trouver des financements extérieurs et pour assumer dans les centres des tâches administratives s'exerce *in fine* **au détriment de leurs travaux scientifiques** (p. 111).
- Le retour **obligé en France d'une large partie des enseignants–chercheurs (EC)** a certes permis de répondre à l'insuffisance de la dotation budgétaire en matière de personnel, laquelle n'a pas suivi l'augmentation des Indemnités de résidence à l'étranger (IRE) ni celle du coût de la vie en Asie. Cela étant, le comité dénonce à juste raison le risque « d'entraîner des changements dans la politique scientifique de l'École » si les affectations dans les centres asiatiques devaient diminuer encore (p. 112). La direction fait tout pour éviter de passer sous le niveau actuel de 50 % d'EC affectés en Asie, considérant qu'**en deçà de ce seuil l'EFEO ne peut plus assurer sa mission de recherche fondamentale sur le terrain et perd sa raison d'être.**
- La très importante ponction effectuée en 2015 par l'État dans son fonds de roulement fait que **l'EFEO n'a plus désormais la possibilité de planifier une politique immobilière à moyen terme.** Le fonds de roulement venait en effet, suivant les conseils du ministère, pallier **l'absence complète de crédits d'investissement.** Les efforts de rigueur dans la gestion des centres s'avèrent vains si l'École ne peut disposer de moyens pour assurer la maintenance du réseau de ses centres (p. 104, 112).
- La « **surcharge imposée** » à la petite équipe de direction sans le bénéfice de compensations décentes (p. 103) – situation dénoncée à diverses reprises par le Conseil d'administration, qui a saisi la tutelle en vain — fait se poser **la question de son renouvellement** (p. 112).

Conclusion : Le financement de l'EFEO comme « investissement stratégique »

« Loin d'être un luxe pour la France, l'EFEO se présente comme un atout formidable pour toute stratégie nationale future concernant l'enseignement supérieur et la recherche et davantage encore pour ce qui est des actions extérieures menées en Asie par la France ou l'Europe » (p. 99).

En conséquence, **le comité enjoint le MENESR à soutenir l'École sur le long terme afin de garantir son avenir** (p. 111), et fait valoir que : « **L'engagement dans le financement de l'EFEO est à envisager comme un investissement stratégique**, une meilleure structure permettant encore de développer le potentiel de l'École ». Il fait remarquer, en outre : « Alors que des institutions académiques aux USA et en Europe s'efforcent de marquer l'Asie de leur présence, **il serait paradoxal d'imaginer qu'un réseau solidement implanté dans plusieurs pays d'Asie ait à souffrir d'un affaiblissement structurel** ».

*
* *

La direction ne peut que souscrire à cette conclusion principale du comité, adressée directement au MENESR, selon laquelle –par-delà les nombreuses mesures de rigueur budgétaire déjà prises et les efforts considérables consentis par l'établissement– c'est bel et bien **le sous-financement qui est le risque principal qui pèse sur le développement, voire la survie, de l'EFEO.**

L'évaluation faite par l'HCERES, tout en mettant en exergue les succès de la politique de rigueur budgétaire entreprise par l'École et ceux liés à son action volontaire pour trouver des financements extérieurs, **alerte avec insistance et avec raison sur l'insuffisance patente de la dotation actuelle – particulièrement s'agissant du personnel – puisqu'afin de maintenir l'équilibre financier des postes ont dû être gelés tandis que les affectations en Asie ont été réduites à un niveau devenu critique.**

Le **prochain contrat quinquennal** passé avec l'État, que l'évaluation de l'HCERES prépare en quelque sorte, devra impérativement tenir compte de ses conclusions sur **la nécessité de procéder à un important réajustement à la hausse du financement de l'EFEO. Faute de cela, l'École ne pourra plus assumer ses missions et se trouvera condamnée à terme.**

Ainsi que l'HCERES l'exprime parfaitement, l'intelligence des évolutions en cours dans la recherche internationale commande de concevoir le soutien de l'EFEO comme **un véritable « investissement stratégique »**. Seule institution scientifique française entièrement tournée vers l'Asie, renommée pour l'excellence et l'originalité de ses recherches, implantée et connue à travers le continent, l'EFEO doit recevoir un financement public qui lui permette de poursuivre ses activités dans des conditions appropriées et qui soit à la hauteur de l'intérêt partout manifesté envers les pays asiatiques.

Fait à Paris, le 22 Mars 2017

Yves Goudineau
Directeur de l'EFEO

22, avenue du Président Wilson – 75116 Paris

www.efeo.fr – Tél. : 33 (0)1 53 70 18 60 – Fax : 33 (0)1 53 70 87 60

BANGKOK - CHIANG MAI - HANOI - HONG KONG - JAKARTA - KUALA LUMPUR - KYOTO - PARIS - PÉKIN
PHNOM PENH - PONDICHÉRY - PUNE - SÉOUL - SIEM REAP - TAPEI - TOKYO - VIENTIANE - YANGON

Réponses apportées au rapport de l'HCERES concernant la CVZ

Nous avons pu prendre connaissance avec grand intérêt de la partie du rapport d'évaluation relatif aux EFE rédigé par l'HCERES concernant la Casa de Velázquez. La direction de l'Établissement tient à remercier l'ensemble du comité d'évaluation, et plus particulièrement les rapporteurs s'étant déplacés à Madrid les 3 et 4 octobre 2016, pour la lecture attentive de notre propre rapport d'autoévaluation dont ils soulignent le caractère « très complet, bien présenté et reflet d'une prise de conscience lucide (...) des forces et des difficultés de l'Établissement ». Elle tient aussi à remercier les évaluateurs pour l'écoute attentive dont ils ont fait preuve durant leur mission d'évaluation sur place, ainsi que d'avoir pris le temps de visiter nos locaux, leur permettant ainsi d'affiner leur vision de l'Établissement à travers ses réalités vécues. Enfin, elle remercie l'ensemble du comité d'experts pour son rapport d'évaluation, très largement positif, qui porte une appréciation juste et mesurée sur le bilan soumis à l'HCERES. Je me réjouis enfin de souligner que ces experts proposent en conclusion un certain nombre de recommandations que nous prendrons en compte dans le cadre du contrat quinquennal en cours de négociation avec notre Ministère de tutelle.

Suite à une lecture attentive dudit rapport par l'ensemble de l'équipe de direction de la Casa de Velázquez, et conformément à la phase de dialogue prévue par la procédure d'évaluation, nous vous adressons ci-après des réponses ou explications que l'Établissement apporte à certaines des appréciations formulées par les experts dans leur rapport. Afin d'en faciliter la lecture, nous avons choisi de renvoyer précisément aux passages du rapport auxquels nous avons souhaité répondre.

p.119 : « *la question posée reste celle de son isolement et des moyens qu'il a pu se donner pour s'ouvrir et s'insérer dans différents réseaux* ».

De quoi parle-t-on ? S'il s'agit de la localisation géographique, c'est certain... si l'on juge par rapport au centre-ville ! Il faudrait alors préciser que c'est cette contrainte que l'on pointe. Mais on est en droit alors de poser une autre question : est-ce vraiment le bon critère ? D'autant qu'il n'est pas dans les projets de déplacer la Maison... Plus concrètement, et pour une institution comme la CVZ, sa localisation sur le campus de la *Ciudad Universitaria* n'est pas vraiment vécue comme un handicap, même si elle suppose des contraintes. Pour avoir une compréhension plus globale de cette localisation, il faudrait alors en offrir une analyse plus complète.

Elle présente d'abord quelques réels avantages en favorisant les échanges et les convergences avec les structures locales d'enseignement et de recherche (UCM, UNED et UPM), à savoir les plus importantes structures universitaires et de recherche à l'échelle madrilène, voire même péninsulaire.

Par contre, il est vrai que pour l'AFM, cette localisation géographique n'est pas particulièrement avantageuse, notamment si l'on considère les expositions qu'elle organise. Il faut cependant considérer que la Casa de Velázquez est d'abord, dans le domaine artistique, une résidence de « recherche et de production ». À ce titre, elle ne dispose pas de véritable lieu d'exposition, cette activité donnant lieu à des accrochages dans la galerie intérieure autour du patio, choix qui est loin d'être idéal.

Cette géographie du lieu, à laquelle il faut s'adapter, a engagé l'institution dans une politique de partenariats très active afin de ne pas rester « prisonnière » d'une localisation imposée par l'Histoire. Celle-ci se décline aussi bien pour l'EHEHI que l'AFM. Cette dernière a pris l'initiative de « délocaliser » plusieurs de ses expositions chez des partenaires situés dans le centre de Madrid. À titre d'exemple, on peut citer la participation, traditionnelle, de la Casa de Velázquez à *FotoEspaña* délocalisée en 2016 dans une galerie partenaire voisine du Musée Reina Sofia avec un résultat immédiat très positif en terme d'affluence. Il en est de même avec l'utilisation de la « Galerie du 10 », au sein de l'Institut Français de Madrid qui accueillera l'exposition 2017.

Quant à l'EHEHI, cette recherche de partenariats se décline autant à l'échelle locale (UCM-UAM-UAHenares) que péninsulaire (Barcelone, Séville, Lisbonne), voire internationale (EURIAS-Marie Curie), corrigeant ainsi les éventuels inconvénients de la localisation géographique de la Casa et surtout infirmant son supposé « isolement ». Dans le même ordre d'idée et dans une perspective de valorisation des activités de l'EHEHI, l'organisation de tables rondes, inscrites dans le prolongement de nos manifestations scientifiques phares et

accueillies chez nos partenaires (à Madrid mais aussi à Barcelone ou encore à Lisbonne) sur des sites géographiquement plus « centraux », contribue également à une meilleure visibilité de l'établissement hors de son implantation universitaire. Le nombre de visiteurs de la page Web ou du site de la Casa, en augmentation constante, abonde également en ce sens. Il en est de même du succès de la journée des Portes Ouvertes 2017 qui ont permis d'accueillir plus de 1800 visiteurs entre 15h. et 20h.

p.120 : « *Mais si son insertion dans les réseaux madrilènes ne fait pas de doute, et si son intégration au milieu espagnol constitue également une priorité de l'AFM, l'ouverture vers des partenariats internationaux ne semble pas être un objectif ..* »

Il est important de signaler que l'ouverture internationale, qui ne figurait pas dans les recommandations du rapport précédent de l'AERES, a pourtant été activement promue et recherchée par l'AFM au cours de ce contrat quinquennal. Le constat de la mondialisation formulé dans le rapport d'autoévaluation reprend la réflexion menée sur cette thématique, notamment lors de la rencontre AIR ARRAY qui a rassemblé, à Matadero (Madrid) et à la Casa de Velázquez les 9,10 et 11 mars 2015 des responsables de résidences de différents pays et parties du monde.

La séparation entre les partenariats et les bénéficiaires de la résidence, établie par le rapport, paraît artificielle puisque la mobilité internationale des artistes est précisément l'une des missions de l'AFM. Par ailleurs, l'ouverture internationale a été pensée et mise en œuvre avec des actions concrètes. Les divers dispositifs et mécanismes de recrutement mis en place permettent à un nombre considérable d'artistes étrangers (et non Espagnols !) d'être accueillis par l'établissement.

L'ouverture internationale a été activée par différents leviers, dont le recrutement est le plus efficace (25 membres étrangers sur un total de 64, dont 4 Espagnols seulement au cours du contrat). Avant 2012, les promotions ne comportaient qu'un ou deux artistes étrangers, parfois aucun. Depuis la dématérialisation des dossiers de candidature, la proportion s'est sensiblement modifiée : elle se situe ces deux dernières années autour de la moitié des effectifs avec une grande diversité des nationalités représentées. La promotion 2012 comptait 9 Français pour 3 étrangers, celle de 2015 6 Français et 7 étrangers. Enfin, à l'instar du recrutement des membres de l'AFM, les autres dispositifs d'accueil sont tout aussi largement ouverts à l'accueil d'artistes internationaux (prix MADATAC, bourse « Fundació Pilar i Joan Miró »...).

On ne peut pas considérer que ces différentes actions aient été le fruit du hasard comme le laisse entendre la formulation du rapport. Au contraire, il a fallu réflexion, imagination et une forte volonté, à l'AFM et à la direction de l'établissement, pour qu'elles puissent voir le jour et, surtout, s'affirmer dans la durée. Cette internationalisation n'est donc nullement un quelconque « horizon lointain » qu'il faudrait chercher à atteindre mais déjà le fruit d'une stratégie clairement affichée de la résidence que nous maintenons comme prioritaire. C'est ce que montre la participation de l'AFM, dès février 2017, en lien avec ARCO (la plus grande foire d'art contemporain d'Espagne et l'une des plus importantes en Europe), à une résidence accueillant à la CVZ quatre artistes argentins en partenariat avec le Ministère argentin de la Culture.

p. 120 : « *La présence en France [de l'AFM] demeure très faible* » et **p. 129** « *Manque total de rayonnement de la résidence en France* »

Comme le souligne le rapport, il s'agit clairement de l'un des défis majeurs auquel se confronte l'AFM. Il n'en reste pas moins que les évolutions récentes initiées au cours du contrat écoulé sont encourageantes. Il est d'abord important d'insister sur le nombre d'artistes français qui posent leur candidature. Leurs diversités, tant disciplinaire que géographique, depuis l'introduction du recrutement en ligne, se traduit dans le nombre des candidats qui s'est multiplié de manière exponentielle pour se stabiliser autour de 300. Un tel résultat dénote bien la visibilité de l'institution auprès des principaux intéressés et du milieu artistique français en général. Il représente d'ailleurs une limite qu'il ne faudrait pas dépasser si on veut maintenir la viabilité et la rigueur des procédures de sélection.

De manière plus large, l'initiative *¡Viva Villa!* qui associe les trois grandes résidences publiques françaises à l'étranger, est partie de la Casa de Velázquez. Sa mise en route a nécessité deux ans – en lien sans doute avec sa dimension interministérielle (Ministères de la Culture, des Affaires étrangères et de l'Éducation Nationale) – pour se concrétiser en septembre 2016. Il est important d'insister sur l'ampleur, l'investissement humain et financier qu'elle suppose – elle absorbe près de 40 % du budget consacré à l'AFM. L'objectif fixé est bien d'accroître la visibilité de l'AFM en France, ce qui explique son orientation « grand public ». Elle a bénéficié, dès sa première édition (numéro « 0 ») de l'aide des plus hautes instances

de l'État. On ne peut que regretter ici que, des trois ministères concernés, la tutelle de la CVZ ait été la moins présente. L'opération a eu un grand retentissement médiatique. Elle va donc être reconduite avec, nous l'espérons, encore plus de succès.

Le renforcement de la visibilité de la résidence dans le secteur artistique en France s'accompagne enfin d'actions plus ponctuelles, à Paris (exposition, concerts, projections) ainsi qu'en régions, à Nantes mais également à Marseille. Des partenariats avec plusieurs institutions, comme Le Fresnoy, ou des liens noués avec des centres d'art – notamment avec le Centre d'art contemporain La maréchalerie (Versailles) comme avec le Musée Goya (Castres) – ou des FRAC – Fonds Régional d'Art Contemporain de la Région Centre (Orléans) – y contribuent également.

p. 120 note 5 selon laquelle «*l'on est passé de deux projets en 2011 à 20 en 2015*» et **p.125, note 9** «*On est ainsi passé (...) de 27 manifestations scientifiques en 2011 à 54 en 2015* » «*Cela peut paraître beaucoup*»

Il y a ici une confusion manifeste dans l'interprétation des indicateurs. Rappelons les chiffres à ce sujet : il y avait 16 programmes en 2011 (et non 2, chiffre qui correspond aux seuls projets ANR obtenus). Il faut aussi rappeler que jusqu'en 2012, la CVZ étant fermée pour cause de travaux lourds sur le bâtiment, toutes les activités se déroulaient à l'extérieur. À compter de 2012, et jusqu'à la fin du contrat quinquennal, le nombre de programmes affichés n'a jamais dépassé 20. Ce nombre reste le plafond retenu comme ne devant pas être dépassé, calculé en fonction des capacités humaines et logistiques de l'EHEHI. Par conséquent, l'impression de surchauffe ressentie par les rapporteurs ne nous semble pas correspondre à la réalité du fonctionnement de l'EHEHI.

p. 121 : «*Il est constaté, enfin, que le ratio fonctions soutiens et supports/activité...* »

Le calcul du nombre total de postes est erroné puisqu'il arrive à 90 alors que le nombre total des personnels est de 75. Pour 2015, il y a 29 agents pour les fonctions soutien/soutiens et 44 pour la recherche, soit un ratio de 1 pour 1,5.

p. 122 : «*Il est rappelé que dans son rapport la Cour des comptes...* »

Suite à cette demande de la Cour des comptes, des mesures de vérification ont été effectivement entreprises puis finalement abandonnées, Pôle Emploi nous ayant fait savoir que cette mission n'entraîne pas dans notre champ de compétences.

p. 122-123 : paragraphe 4 «*Le service informatique* »

Concernant la saturation de la connexion Internet, après quatre années de négociations, un accord a été conclu avec le consortium qui gère le réseau fibre du campus. Les travaux sont aujourd'hui terminés et la mise en service de la nouvelle connexion effective depuis mars 2017.

Pour ce qui est des outils de pilotage des activités, on peut souligner l'appui apporté par le service à l'Établissement. Le retard pris par la société SNEG dans le développement des fonctionnalités de pilotage dans le logiciel comptable commun aux cinq EFE a été en partie comblé par le logiciel de reporting comptable qui offre des tableaux de bord précis aux chefs de services.

Le contrat quinquennal 2012-2016 a également été mis à profit pour mettre en place des outils transversaux centrés sur les activités de l'établissement, que ce soit la gestion de la scolarité, la dématérialisation des candidatures, ou le logiciel de suivi éditorial.

Quant au Schéma Directeur des Systèmes d'Information, il s'agit d'un document technique complexe à appréhender pour tout non-spécialiste de l'usage quotidien des outils informatiques complexes. L'accent sur les relations entre les différents éléments n'a sans doute pas été suffisamment mis en évidence mais il nous semble que la cartographie de l'existant et la planification d'améliorations dans une démarche projet ont été mal interprétées alors qu'un important travail a été réalisé pour mettre ce système d'information au service des besoins de l'établissement. Par ailleurs, la démarche d'application de la Politique de Sécurité des Systèmes d'Information de l'État¹ a mis en évidence des « problèmes » qui sont en train d'être résolus conformément au calendrier fixé par le Premier Ministre. Une évaluation plus précise de cette démarche avancée du renforcement de la sécurité du SI, notamment en menant une comparaison de l'avancement de

1 <https://www.ssi.gouv.fr/entreprise/reglementation/protection-des-systemes-dinformatons/la-politique-de-securite-des-systemes-dinformation-de-letat-pssie/>

cette procédure au sein des autres EFE, ou d'autres institutions publiques de même nature, aurait été bienvenue.

p. 123-124 : Ensemble du paragraphe V intitulé « *Informar n'est pas communiquer* »

L'intégration du poste de communication au sein du service informatique, bien qu'elle puisse surprendre, répond autant à des objectifs opérationnels que stratégiques. La Casa de Velázquez ayant fait le choix d'une communication majoritairement numérique, cette assimilation – d'un point de vue technique – facilite son développement et la mise en place d'outils relevant des tâches inhérentes au poste (alimentation et amélioration des interfaces web, développement des réseaux sociaux et autres outils en ligne, création de mini-sites, gestion des envois de masse...). La transversalité du service informatique au sein de l'institution a également été prise en compte, notamment dans son rapport quotidien avec l'intégralité des acteurs de la Casa de Velázquez (personnels des services administratifs, membres artistes et scientifiques, résidents de courte durée, usagers et partenaires). Ce choix a non seulement permis une intégration et une acceptation aisées de la nouvelle donne communicationnelle au sein de l'Établissement, mais permet – encore aujourd'hui – un contact direct et une relation fluide avec les services et personnes de l'institution.

Depuis 2014 et l'incorporation d'un chargé de communication à l'équipe, un changement de nomenclature a également été opéré. Le « service informatique » est ainsi devenu un véritable pôle « Systèmes d'informations et communication » consolidé par le rattachement à cette équipe transversale, en septembre 2016, du poste de création graphique – jusqu'alors intégré aux publications. Cet organigramme ne contredit toutefois pas le rapport direct et continu avec la direction de l'Établissement : le responsable du pôle participe aux réunions de services hebdomadaires, puis retransmet systématiquement aux membres de son équipe (technicien informatique, chargé de communication et graphiste) les éléments les concernant, les décisions et l'avancée des projets.

En outre, les questions de communication sont également traitées lors de réunions de pilotage par le Comité de Communication, placé sous la responsabilité du directeur de l'Établissement et composé de la responsable des services administratifs, du responsable du service informatique et Communication et du chargé de communication. Ce comité est le cadre décisionnel des stratégies globales et actions de communication menées par la Casa de Velázquez, des réunions plus ponctuelles pouvant également se tenir, en fonction des projets en cours, pour décider d'aspects opérationnels et pratiques. Ces rencontres formelles régulières et le contact entretenu au jour le jour entre le pôle et la direction sont les garants d'une relation fluide et naturelle, illustrant le bon fonctionnement de l'organigramme. Cette configuration permet enfin de libérer la direction des aspects purement techniques relevant au quotidien de la communication web.

En ce qui concerne les stratégies de communication adoptées par la Casa de Velázquez, elles ont fait l'objet, à l'arrivée du chargé de communication, d'une réflexion de fond débouchant sur une stratégie globale articulée autour de trois grands axes : l'image de l'institution et la compréhension de celle-ci de la part de ses différents publics, l'accroissement de la notoriété tant au niveau local qu'international, le captage de publics et l'attractivité.

Si ces trois axes ont été menés en parallèle, c'est évidemment le travail sur l'image même de l'institution qui a, dans un premier temps, occupé la majeure partie de nos efforts. Ce choix, matérialisé par diverses actions et productions, permet une compréhension globale et synthétique de l'Établissement. La signalétique interne, la politique éditoriale sur les réseaux sociaux, la rédaction de documents de présentation synthétique, la mise en place de protocoles de communication en interne et le travail sur la diffusion des activités ont été parmi les actions prioritaires dans les premiers mois du poste. D'une communication éclatée entre services, la Casa de Velázquez est passée à une pratique centralisée, harmonisant ainsi son image auprès des différents publics et témoignant, du même coup, de la richesse de ses activités. Ce travail initial constitue la première phase d'une stratégie de communication institutionnelle globale s'inscrivant dans la durée.

Cette première étape, indispensable socle sur lequel construire nos efforts futurs, a depuis deux ans porté ses fruits : ses résultats nous confortent dans les directions adoptées et rendent possibles les orientations futures. Si le travail sur l'image de la CVZ constitue bien la colonne vertébrale de toute stratégie de

communication, les efforts engagés nous donnent à l'heure actuelle plus de liberté pour entreprendre de nouvelles actions de communication.

Depuis la rentrée 2016, de nouvelles réflexions ont pu être menées, dont certaines se sont déjà concrétisées. Depuis le 1^{er} décembre 2016 et comme annoncé dans le rapport d'auto-évaluation, la diffusion des *news* ponctuelles a été repensée avec le lancement d'une *newsletter* mensuelle, adressée aux 11.000 abonnés. Elle offre une vision globale de l'Établissement et de ses activités et va de pair avec l'effort d'harmonisation de son image. Une refonte du site web a, elle-aussi, été engagée, comme annoncé dans le même rapport, en améliorant tant la forme que l'accès aux informations. La valorisation patrimoniale de l'Établissement est également à l'ordre du jour avec la mise en place de visites guidées, fruit explicite des actions menées durant les Portes Ouvertes annuelles. L'organisation pérenne de ces visites est en cours de finalisation permettant de faire face à une demande de plus en plus importante. Enfin, une politique de diffusion à large échelle et de valorisation des contenus est également en œuvre grâce à l'enregistrement des événements scientifiques et leur exploitation, sous la forme de podcasts. Un travail sur l'identité graphique est enfin en projet avec la refonte du logo et de la charte corporative.

Ces nouvelles lignes interviennent de manière d'autant plus opportune qu'elles vont de pair avec un nouvel élan de communication entrepris par les équipes de chacune des Écoles françaises à l'étranger. Ces derniers mois ont, en effet, été marqués par le lancement de nouvelles dynamiques de réseau (site web commun, identité graphique, réunions de pôles...) qui viendront s'ajouter au contexte particulièrement favorable au déploiement d'actions de communication à plus grande échelle. Nombre de ces actions avaient déjà été évoquées dès les premières réflexions sur la stratégie globale de l'Établissement mais devaient, pour une mise en œuvre efficace, attendre que la Casa de Velázquez dispose de canaux déjà bien établis. C'est donc une communication par paliers qui sous-tend la stratégie de l'institution, une vision sur plusieurs années, comprenant effectivement une part d'information pure – essentielle à une politique de notoriété et d'image – mais également construite à partir d'une stratégie de communication à visée plus large.

p. 125 : « *Plate-forme logistique ou établissement de recherche ?* »

Lorsque que les rapporteurs s'interrogent, à propos de l'EHEHI, sur la fonction de la CVZ, on aurait envie de répondre : les 2 ! Par l'accompagnement de projets personnels et collectifs mais également à travers sa politique scientifique, l'EHEHI permet la mise en place de consortiums de recherche capables de répondre à des appels d'offre, nationaux ou internationaux, pour travailler sur des thématiques choisies par elle avec ses partenaires. Les programmes de l'EHEHI fonctionnent donc comme les PEPs mis en place par le CNRS. Par contre et comme le souligne le rapport, il faut être attentif à ce que cette mission de plate-forme logistique se traduise, en accord avec les porteurs de projet impulsés et appuyés par la CVZ, par un hébergement à la CVZ de ces programmes lorsqu'ils obtiennent les financements sollicités. Mais cela suppose l'accord des tutelles des chercheurs concernés et ne peut faire l'objet que d'un traitement au cas par cas.

p. 126 : « *leur participation [des membres] à la programmation de la recherche demeure faible* »

Plutôt que de recourir à un adjectif pour évaluer cette question importante, nous préférons renvoyer à une mesure précise de cette participation : les activités proposées et montées par les membres eux-mêmes (en poste et sortants) représentent quelque 15 % des manifestations annuelles. Par ailleurs, durant leur séjour, les membres post-docts sont invités à monter des projets en répondant à des appels d'offre : c'est explicitement l'une des missions parmi celles qui leur sont confiées. Plusieurs ont ainsi été coordinateurs de programmes de recherche lancés à travers les appels à projets bilatéraux (*convocatorias*) : en 2014-2015 : Arnaud Exbalin (ETHNIC) ; Nicolas Berjoan (REPUBLIC) et Adrienne Hamy (PRÉDICATION). Enfin, les membres sont directement impliqués dans la mise en place de « *Doctoriales* » depuis 2014, en partenariat avec les universités espagnoles qui s'y associent (Universidad Pompeu Frabra de Barcelona, Universidad Complutense de Madrid et Universidad Autónoma de Madrid). Il en est de même avec l'opération conjointe CEMCA-IFEA-CVZ concernant les *Journées de la Jeune recherche Américaniste* (JJA) qui, pour ce qui est de la CVZ, en sont à leur troisième édition.

p. 126, note 12 : « *La même remarque peut être faite à propos des boursiers* »

La suggestion peut difficilement être retenue. Indépendamment du fait que ces séjours sont brefs et dans une optique de terrain dans le cadre d'une thèse (le séjour d'un boursier dure de un à trois mois), la

programmation de l'EHEHI est élaborée avec un an d'avance. Il est donc difficile d'impliquer les boursiers qui sont recrutés ultérieurement.

p. 126, texte de la note 14

Le succès des ateliers doctoraux (au nombre de six en 2016-2017) ne saurait reposer sur celui organisé avec le DAI qui peut, certes, servir d'exemple en raison tout spécialement de son ancienneté – il fonctionne depuis 11 ans. Mais au-delà de cet exemple, la diversification des partenariats institutionnels, des modalités de montage, des thématiques proposées et du nombre croissant des candidats alors que le nombre d'inscrits reste limité à 25 le plus souvent, témoignent du succès de ces ateliers doctoraux dans leur ensemble.

p. 127 : «*La mise en place du PEM [...] Encore faut-il que ce portail s'ouvre sur des réalisations conséquentes et concrètes*»

Comme expliqué dans le rapport d'auto-évaluation, ce projet s'est transformé au cours de son avancement. Conçu au départ comme un outil à finalité fondamentalement informative au service de la communauté scientifique travaillant sur cette aire culturelle, il s'est profondément transformé. À compter de 2015-2016 (et avec, pour 2016-2017, une ouverture à la collaboration en direction du réseau RAMSÉS, AMU, UAM, MUCEM), il s'est structuré en vue d'une opération annuelle concrète : celle d'une École Thématique pilotée par les quatre institutions concernées. La première a d'ailleurs obtenu le soutien financier du CNRS.

p. 127 : À propos de la création du MIAS, le rapport exprime une inquiétude sur l'intégration des programmes de recherches portés par les chercheurs accueillis. Nous tenons à souligner que la CVZ accompagne la création du MIAS en partenariat avec la Universidad Autónoma de Madrid. Il s'agit du premier Institut de l'aire ibérique, et pas seulement péninsulaire : Espagne, Portugal, Amérique espagnole. Il existe seulement un IEA à San Paolo. Ce positionnement correspond parfaitement aux terrains d'étude de la CVZ. Il permet également de renforcer la présence de l'Établissement dans des réseaux anglo-saxons (à l'origine des IEA), contribuant ainsi à sa politique d'internationalisation. Précisons enfin que ces chercheurs sélectionnés sont des chercheurs confirmés, de très haut niveau, dont le séjour dans la Péninsule vient renforcer l'environnement scientifique de l'Établissement. Conformément à la charte des IEA, ces chercheurs participent activement à la vie scientifique de l'Établissement qui les accueille par la mise en place d'ateliers réguliers et de programmes de recherche.

p. 128 : «*La modernisation du système de sa gestion comptable comme celui des périodiques, des commandes ou encore la consultation, la réinformatisation des fonds mériteraient de faire l'objet d'une réflexion commune dans le cadre du réseau des EFE au titre du partage des bonnes pratiques,...*»

Il convient de dissocier le système de gestion comptable de l'Établissement (AGE) du Système intégré de gestion des bibliothèques (SIGB) intitulé AbsysNet 2.1 qui comprend différents modules de gestion (catalogue, acquisitions, périodiques etc.).

p.129 : «*Il est frappant, en effet, de constater la quasi absence d'accords à l'international, notamment avec l'Amérique Latine (un boursier brésilien en collaboration avec la fondation Camargo en 2014 et une péruvienne avec le Secretaria General Iberoamericana (SEGIB) - l'ouverture internationale étant plus le fait de chaque artiste, en lien avec l'internationalisation du recrutement, que de l'institution - et le manque total de rayonnement de la résidence en France. »*

Cette réflexion s'appuie sur une lecture incomplète des données fournies dans le rapport d'auto-évaluation. Depuis la signature de la convention avec la SEGIB (2013), la CVZ a accueilli quatre artistes venus pour une résidence de six mois chacun. À compter de 2017, l'accueil sera doublé et en 2018, il est prévu d'accueillir trois artistes par an, toujours pour une durée de six mois. Plus largement, il faut insister sur la spécificité du partenariat avec l'Amérique latine. Il faudrait, en particulier, prendre en compte les contraintes objectives de la coopération avec ces pays que les rapporteurs semblent négliger. L'accord avec la SEGIB (*Secretaria General Iberoamericana*) permet de faire rayonner la résidence proposée par la CVZ à l'échelle de TOUTE l'Amérique latine. Par ailleurs, l'effort consenti par la SEGIB est important puisqu'elle finance le voyage (1500 € en moyenne) et offre un soutien financier aux boursiers durant six mois (1000€/mois). Très peu de pays en Amérique latine sont à même de proposer un tel soutien financier ou d'avoir des institutions capables de financer de telles opérations. Bien plus, l'instabilité et la fragilité sont des données structurelles qui

LE DIRECTEUR

affectent la coopération avec l'Amérique latine comme nous avons pu le mesurer dans le cas de la coopération mise en place, dans un autre domaine, avec FLACSO-Ecuador. Tout ceci oblige à identifier des partenaires institutionnellement solides (et ils sont rares !) capables d'engager de gros efforts financiers inscrits dans la durée. C'est à cette aune que le partenariat avec la SEGIB devrait être évalué.

p. 129 « en remarquant même l'absence d'une véritable implication dans les réseaux culturels et scolaire de l'ambassade. »

On comprend mal sur quoi repose une telle affirmation, bien catégorique, qui ne prend pas en compte les solides collaborations mises en place par les deux sections de la CVZ.

L'EHEHI collabore régulièrement avec l'Institut Français de Madrid (IFM). Ces collaborations se concrétisent dans l'organisation de rencontres régulières avec le service culturel de l'Ambassade et l'IFM. La belle manifestation « *Paisages de una guerra* » (2015) en constitue une excellente illustration. Cette collaboration s'est renforcée depuis deux ans, notamment depuis l'arrivée de l'Ambassadeur actuel, qui en a exprimé le souhait. Dans cette optique, nous organisons conjointement des débats publics en partenariat avec l'IFM (deux au cours de l'année universitaire passée et trois programmés cette année) en mobilisant notamment ses infrastructures idéalement localisées dans le centre de Madrid pour ce type d'opération.

De son côté, l'AFM a organisé cinq manifestations (trois expositions, deux concerts, deux projections) à l'IFM pendant la période du contrat.

Enfin, concernant les rapports avec les lycées français, au contraire de ce qui est écrit dans le rapport d'évaluation, il faut souligner l'investissement des membres, chaque année, auprès des lycées français de Madrid (Lycée Molière et LFM) auxquels nous sommes liés par convention. Quinze artistes de l'AFM des différentes promotions ont mené des actions avec des classes des deux lycées français de Madrid. Côté EHEHI, c'est une vingtaine de membres qui a mené ce même type d'opération.

p.133 : « La politique de partenariat mériterait d'être poursuivie à condition d'être ciblée et ne pas donner l'impression d'une dispersion incontrôlée ».

La mise en place d'une politique de convention ciblée vers quelques universités espagnoles et portugaises (sept accords bilatéraux signés en cours de viabilité) convaincrat plutôt du contraire. Ces partenaires ont été sélectionnés par l'Établissement en fonction de leur reconnaissance scientifique et de leur complémentarité avec la CVZ. Le succès est tel que nous recevons maintenant des demandes d'association provenant d'autres universités espagnoles (la dernière provient de l'Université de Salamanque, qui n'est pas la moins prestigieuse...) que nous sommes obligés de refuser pour l'instant. Par ailleurs, le resserrement des thématiques de la politique scientifique de l'établissement participe au ciblage des partenaires étrangers.

Fait à Madrid le 3 mars 2017



Michel BERTRAND

Organisation de l'évaluation

L'évaluation des écoles françaises à l'étranger a eu lieu du 1^{er} au 4 octobre 2016. Le comité d'évaluation était présidé par Didier Viviers, professeur des universités, pro-recteur de l'Université libre de Bruxelles.

Ont participé à l'évaluation :

- Jacques Baudouin, ancien directeur de CNRS Editions.
- Susanne Bickel, professeure des universités, Université de Bâle.
- Jean-Paul Demoule, professeur émérite, Université Paris 1 Pantheon-Sorbonne.
- Eduardo Manzano-Moreno, chercheur au Centro de Ciências Humanas y Sociales, ancien directeur du Consejo Superior de Investigaciones Científicas, Madrid.
- Denis Menjot, professeur émérite, Université Lyon 2.
- Marielle Riche, administratrice générale honoraire des ministères économiques et financiers, ancienne directrice de l'Ensa Marseille.
- Jean-Michel Roddaz, professeur émérite, Université Bordeaux-Montaigne.
- Cristina Scherrer-Schaub, professeure honoraire, Université de Lausanne et EPHE Paris.
- Luc Ziegler, ancien directeur général des services, Université Henri Poincaré (Nancy 1).

Xavier Lafon, délégué scientifique, et Émilie Brière, chargée de projet, représentaient le HCERES ainsi que Aude Antoine, Raphaële Gauthier et Camille Herfray, chargées de projet.

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

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