



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

Section des établissements

# Rapport d'évaluation de l'École française de Rome



décembre 2011



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

# Rapport d'évaluation de l'École française de Rome



Le Président de l'AERES

**Didier Houssin**

---

Section des établissements

*Le Directeur*

**Philippe Tchamitchian**

---

décembre 2011



# Sommaire



Présentation	5
La recherche et ses moyens	7
I – Le personnel de recherche de l'établissement : faire d'une particularité un atout	7
II – Les programmes de recherche : une stratégie à inscrire dans le long terme	8
III – Les terrains de l'EFR, école "de toutes les Italies" : une Méditerranée en cours de redéfinition	9
IV – Un encadrement doctoral en développement	10
1 ● L'accueil de boursiers	10
2 ● Les écoles et ateliers doctoraux	10
V – Les moyens de la recherche : accroître les crédits extérieurs	10
VI – La bibliothèque au sein du Palais Farnèse : une ambassadrice de l'École à inscrire dans la modernité	10
VII – Les publications : en attente d'une politique	11
VIII – Le service archéologique : un retard à résorber et un avenir à repenser	12
Le pilotage	13
I – La direction : un centre fort, mais qui doit rassembler	13
II – Un système d'information à réinventer	13
III – La gestion des ressources humaines : une politique à faire émerger, intégrée et à la hauteur des ambitions de l'EFR	14
1 ● Personnels métropolitains et personnels sous statut italien : une approche irénique des ressources humaines	14
2 ● La gestion des ressources humaines : sortir de l'incantatoire	15
3 ● Une organisation administrative pour pallier le sous-encadrement	15
4 ● Favoriser un dialogue social de qualité et développer une gestion des compétences	15
IV – Repenser l'organisation financière au service du projet de l'EFR	16
1 ● Une évolution des équilibres devant être surveillée	16
2 ● Se réappropriier le processus budgétaire	16
3 ● Une exécution budgétaire techniquement maîtrisée, mais devant devenir la préoccupation de tous les acteurs de l'EFR	16
V – Entre domus et insula : un patrimoine immobilier exceptionnel mais contraignant, devant davantage contribuer à l'unité de l'EFR	17
VI – La communication : construire une politique de manière cohérente	18

Conclusions et recommandations	19
I – Les points forts	19
II – Les points faibles	19
III – Les recommandations	20
Liste des sigles	21
Observations de la directrice	23
Organisation de l'évaluation	27

# Présentation



Créée en 1873 comme succursale de l'École française d'Athènes, devenue École archéologique de Rome en 1874 et enfin École française de Rome (EFR) en 1875, l'institution acquiert en 1996 le statut d'établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP). Elle dépend aujourd'hui, comme les quatre autres institutions membres du réseau des EFE (Écoles françaises à l'étranger), de la tutelle du Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche et est régie par le décret 2011-164 du 10 février 2011, qui a abrogé le décret 96-888 du 7 octobre 1996. L'École dispose de la personnalité morale et de l'autonomie propre aux EPSCP. Si bien des choses ont évolué de 1873 à 2011, des constantes demeurent : la présence de membres accueillis pour une période de un à trois ans, le rôle central de la bibliothèque, la mission de développer "la recherche fondamentale sur le terrain et la formation à la recherche" (décret 2011, art.2), dans des aires géographiques et scientifiques aujourd'hui définies comme suit : "L'École française de Rome développe à Rome et en Italie, au Maghreb et dans les pays du Sud-Est européen proches de la mer Adriatique des recherches dans le domaine de l'archéologie, de l'histoire et des autres sciences humaines et sociales, de la préhistoire à nos jours" (art.3). L'ouverture au Maghreb s'explique par le fait que, jusqu'en 1946, l'École n'avait pas le droit de fouiller en Italie ; l'aire sud-est européenne intéresse principalement la Croatie, la Serbie et l'Albanie. L'extension à l'histoire contemporaine remonte à 1974, l'extension aux sciences humaines et sociales (autres que l'histoire proprement dite et l'archéologie) est le fruit d'une politique récente. Dans ces différents domaines et aires géographiques, l'École est appelée à valoriser sa politique de recherche scientifique "par la publication et la diffusion de ses travaux", à être "un lieu d'échanges entre chercheurs français et étrangers" et à contribuer "au rayonnement de la science française" (décret 2011, art.2).

La gouvernance de l'école est assurée par un directeur assisté, pour la gestion de l'établissement, d'un secrétaire général et d'un agent comptable. Un conseil d'administration, qui délibère, et un conseil scientifique, qui donne des avis et des orientations, constituent les instances de gouvernance de l'École. Celle-ci n'est pas organisée en équipes thématiques, mais autour de l'action de trois directeurs des études responsables des sections Antiquité, Moyen-âge, Histoire moderne et contemporaine. Depuis 1974, elle reçoit des boursiers doctorants français et étrangers. La gestion de l'établissement est assurée, sous l'autorité du directeur, par un secrétaire général et un agent comptable. Les règles relatives à la composition des organes de gestion ainsi que leurs compétences sont définies par le décret statutaire. L'organisation administrative et scientifique, les dispositions financières, les droits et devoirs des membres et des boursiers ont été précisés dans un premier règlement intérieur adopté par son conseil d'administration dans sa séance du jeudi 29 novembre 2007, que remplace désormais celui qui a été adopté le 28 juin 2011.

L'École déploie ses activités sur trois sites à Rome :

- le palais Farnèse : siège de l'ambassade de France auprès du Quirinal, l'École y occupe depuis 1875 des locaux, représentant aujourd'hui environ un tiers (3 535 m<sup>2</sup>) de l'ensemble ; s'y trouvent la bibliothèque, les bureaux du directeur et des directeurs des études ainsi que leurs services d'appui, les bureaux des membres et des logements de fonction ;
- le bâtiment de la Piazza Navona (4 122 m<sup>2</sup>) : acheté par le Ministère pour l'École en 1966, mis en service en 1975, le bâtiment a été rénové et restructuré après fermeture de l'été 2006 à la fin de 2008. Il abrite les services administratifs (secrétariat général, services financiers, gestion des ressources humaines), des espaces de rencontres et d'échanges scientifiques, le service des publications, le service archéologique (documentation), des chambres et une cuisine-salle à manger destinées aux boursiers et aux hôtes. L'immeuble renferme également deux logements de fonction ;
- le site de la Crypta Balbi : l'École y dispose de 250 m<sup>2</sup> mis gracieusement à disposition par la Surintendance archéologique de Rome, depuis 2005 et pour douze ans avec possibilités de renouvellement. Ce site abrite pour partie le service archéologique et le service informatique.

Depuis 1999, l'École gère également, conjointement avec le Centre national de la recherche scientifique (CNRS), le Centre Jean Bérard de Naples, fondé en 1966, anciennement UMS 1797 (Unité mixte de service), devenue USR n° 3133 (Unité de service et de recherche) en 2009-2010.

L'évaluation de l'AERES (Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignements supérieur) coïncide avec la fin du second mandat du directeur, alors que la nouvelle directrice est déjà nommée et que celle-ci devra travailler dans le cadre du décret de 2011. La période du quadriennal 2008-2011, concernée par le présent rapport, a vu amorcer puis aboutir des changements importants pour l'EFR. Ils vont dans le sens souhaité par le précédent rapport de l'AERES et dans celui suggéré par le rapport de la Cour des Comptes : ouverture, rapprochement avec d'autres établissements compétents sur les mêmes terrains méditerranéens, mise en réseau des EFE.

# La recherche et ses moyens



L'École française de Rome est à appréhender comme une plate-forme, qui, au travers des outils que constituent sa bibliothèque, sa capacité d'accueil, sa documentation et son réseau de relations, se met au service de la communauté scientifique nationale et internationale, dans une ville, Rome, qui est elle-même, par la présence de nombreux établissements scientifiques, un microcosme de la communauté scientifique internationale. C'est dans cette optique que doit être analysée la politique recherche de l'EFR.

## I – Le personnel de recherche de l'établissement : faire d'une particularité un atout

Le personnel de recherche de l'École comprend des permanents, des membres et des chercheurs mis à disposition.

L'École française de Rome n'est pas réductible au modèle d'une UFR, ni à celui d'une équipe de recherche universitaire ou d'une unité mixte de recherche. Son personnel de recherche propre se confond en effet avec son directeur (nommé pour une durée de 4 ans renouvelable une fois [décret 2011, art.5]), qui élabore et met en œuvre la politique de recherche, et les trois directeurs des études (nommés pour une durée de trois ans renouvelable une fois [décret 2011, art.7]). Le décret de 2011, art.7, prévoit que ces derniers sont "des enseignants-chercheurs ou personnels assimilés, des chercheurs ou des personnalités scientifiques étrangères". Les trois directeurs des études actuels, dont l'un achève son mandat avec le quadriennal, sont des maîtres de conférence de l'enseignement supérieur préparant leur habilitation. Outre le suivi des opérations de recherche dans la section qui les concerne, ils sont chargés d'encadrer les membres et les boursiers, sans se substituer aux directeurs de thèse des doctorants.

Les membres sont la raison d'être de l'École. Au nombre de 18, ils seront nommés à partir de 2011 par le directeur après avis du Conseil scientifique (CS), pour une année renouvelable deux fois. L'évolution amorcée dans le précédent quadriennal, consistant à préférer recruter des doctorants en fin de thèse et des docteurs, s'est poursuivie : les docteurs sont aujourd'hui plus nombreux que les doctorants. Cette stratégie permet de renforcer le potentiel de recherche de l'EFR en ne recrutant plus de doctorants en début de thèse ; elle devrait être encouragée et poursuivie.

La présence de chercheurs du CNRS mis à disposition pour une durée d'un an renouvelable trois fois est permise par une convention (qui s'achève en 2013) entre leur organisme et l'EFR ; ces chercheurs sont actuellement au nombre de quatre (dont un poste de chargé de recherche attribué pour un an renouvelable à un membre de l'EFR après sa troisième année de thèse). Cependant, la pérennité de cette présence ne sera garantie que tant que le CNRS pourra maintenir ces mises à disposition indexées de chercheurs. La discussion sur les modalités de la poursuite de ces mises à disposition par le CNRS est à engager sans délais par la prochaine direction de l'EFR.

Les disciplines des membres et des chercheurs présents à l'EFR sont surtout l'histoire et l'archéologie. Si une ouverture aux sciences sociales a été proposée, il faut constater que, dans la section d'histoire moderne et contemporaine, le seul poste affiché "sciences sociales" sur les six a été finalement pourvu par un historien, faute de candidats jugés recevables. La nouvelle direction devra donc réfléchir à la place des sciences sociales à l'EFR. Mais ce constat pose sans doute aussi le problème, plus large, de la diffusion de l'information dans les écoles doctorales des universités. La faiblesse du nombre de candidatures d'archéologues à l'EFR peut être interprétée, quant à elle, de deux façons différentes : soit, là encore, par une information insuffisante dans les universités (l'absence d'une agrégation en archéologie, bien que les membres de l'EFR ne doivent plus nécessairement être agrégés aujourd'hui, pénalise encore ce recrutement), soit par un défaut d'attractivité de l'École dans cette discipline.

En définitive, il faut saluer une vraie volonté d'ouverture et de promotion de la recherche à l'École, par une action au niveau du recrutement de ses membres, impulsée par la direction et accompagnée par les instances, la tutelle et les partenaires.

Les membres de l'EFR ont vocation à publier leur thèse à l'École, et à faire imprimer un mémoire et un article de recherche dans sa revue. Ils trouvent en règle générale un poste à l'université sans difficulté, ou – bien que moins souvent semble-t-il – au CNRS.



Par ailleurs, la rénovation du bâtiment de la Piazza Navona, achevée en 2008, permet désormais d'accueillir des boursiers (*Cf. infra* L'encadrement doctoral), mais aussi des hôtes, qui sont des chercheurs et des enseignants chercheurs français et étrangers, accueillis dans le cadre de projets et programmes de recherches, et venant renforcer les chercheurs présents sur place. L'idée formulée par le directeur sortant de recourir ponctuellement au dispositif des missions de longue durée (pour le CNRS), permettant de prolonger ces séjours jusqu'à six mois, au lieu d'un mois, serait à étudier.

Le précédent rapport de l'AERES avait déjà souligné la particularité de l'EFR que constitue "l'équipe restreinte de scientifiques internes". Cette situation n'est d'ailleurs pas propre à l'EFR : elle se retrouve dans tous les établissements de recherche français à l'étranger, et aussi dans des établissements étrangers du même type (p.ex. le Dumbarton Oaks Center for Byzantine Studies de Harvard University, qui présente de nombreuses similitudes avec les EFE, et dont l'exemple pourrait utilement inspirer ces dernières). Mais cette particularité peut aussi constituer un atout pour l'École, dans la mesure où elle l'oblige à l'ouverture et à un rayonnement sur ses terrains : en Italie, au Maghreb, où l'École est impliquée quasiment depuis son origine à travers son rôle dans les chantiers de fouilles archéologiques, et dans les pays du sud-est européen relevant d'un espace méditerranéen au sens large. Il serait assez peu pertinent et même dommageable, dans ce sens, d'exiger de l'EFR qu'elle renonce à combiner son rôle de plate-forme scientifique et d'interface en Italie et en Méditerranée avec la recherche. Cependant, les modalités d'exercice de cette recherche deviennent de plus en plus décisives dans le contexte des réformes françaises en cours et face aux nécessités de la compétition internationale. L'École a tenté d'y répondre en déployant une politique de recherche propre, dans laquelle viendraient s'intégrer les projets de membres. C'était un défi, ce l'est encore aujourd'hui.

## II – Les programmes de recherche : une stratégie à inscrire dans le long terme

Le défi d'une institution comme l'EFR est en effet de déployer une politique scientifique propre et s'inscrivant dans la durée.

Tant qu'elle était limitée aux recherches de ses membres qui sont temporaires, l'action de l'EFR souffrait de fragmentation et manquait de visibilité. Pour lutter contre cette situation, la politique de l'établissement a été, d'une part, de réduire la place des colloques et, d'autre part, d'afficher des lignes épistémologiques transversales et communes, sous forme d'axes ou programmes de recherche propres à l'établissement. Ceux-ci rassemblent des opérations de nature et d'importance différentes, allant de la simple réunion à des projets de l'Agence nationale de la recherche (ANR) ou Ramsès (projet de coopération d'établissements du pourtour méditerranéen). Le nombre des opérations a été très fortement resserré autour de 7 axes lors du quadriennal 2008-2011 (35 au lieu de 58 dans le quadriennal précédent). Celles-ci sont le plus souvent portées par des chefs de projet extérieurs à l'EFR, qui leur fournit accueil et soutien. Les thématiques des axes ont été validées dans la convention signée avec le CNRS, et leur suivi est de la responsabilité directe des directeurs des études. Ces programmes structurant la politique scientifique de l'établissement sont transpériode, et, malgré certains recoupements entre leurs contenus respectifs ("Italie et Méditerranée", "Territoires, identités, frontières"), ils ont permis de baliser le champ des sciences sociales et humaines bien au-delà de l'histoire et de l'archéologie et de susciter des réalisations transdisciplinaires. Ces programmes ont été les suivants :

- 1) Études urbaines
- 2) Droit, pouvoir et société
- 3) Italie et Méditerranée
- 4) Innovations techniques et rythmes économiques
- 5) Territoires, identités, frontières
- 6) Le fait religieux
- 7) Les savoirs : construction, transformation, diffusion.

À titre d'exemple, les "Études urbaines", coordonnées par le directeur des études de la section d'histoire moderne et contemporaine, concernaient de fait un projet ANR combinant fouilles archéologiques sous le bâtiment de la Piazza Navona et approches novatrices sur l'histoire et l'archéologie du quartier. Ce projet, porté par l'EFR avec pour responsable le directeur du Service archéologique, s'est achevé en 2010. Il a été l'occasion, entre autres, d'une coopération avec des urbanistes et des spécialistes des transports urbains, et avec l'École Nationale des Ponts et Chaussées. Le programme "Territoires, identités, frontières" accueille une partie de la coopération de l'EFR avec l'Albanie et promeut une approche comparative de la constitution d'un territoire, à travers des opérations de terrain allant de l'Antiquité à l'époque contemporaine.

L'effort fourni dans le présent quadriennal pour que ces programmes de recherche obéissent toujours plus à une réflexion sur les concepts et les problématiques susceptibles de les définir, au-delà du choix des terrains ou des objets, est à saluer. L'EFR a été porteuse d'un projet ANR propre. Par ailleurs, elle a permis ou même suscité (dans le cas du projet franco-allemand ANR-DFG (Deutsche Forschungsgemeinschaft) sur les musiciens en Italie à l'époque moderne, en conditionnant le renouvellement d'un chercheur CNRS à l'élaboration de ce type d'opération) la mise en œuvre de deux autres projets ANR.

En ce qui concerne les colloques, la politique vigoureusement mise en œuvre a été de diminuer leur nombre au profit d'ateliers ou de journées de travail autour de thématiques préparant ou mettant en œuvre des projets et des dynamiques de recherches. Cette politique est à encourager et à continuer.

D'une manière générale, l'achèvement de certains des programmes ne devrait pas signifier l'abandon de la stratégie de recherche qui les sous-tend, car celle-ci ne prend son sens et ne peut livrer ses fruits que dans le long terme. Il revient aux organes de direction de l'EFR de prendre en charge la pérennisation de cette politique. Cependant, l'interaction entre des axes définis par la direction de l'EFR et les thèmes de recherche des membres demeure un défi : pour que cette interaction se réalise, elle doit se traduire par des initiatives concrètes, formalisées et institutionnalisées, sous peine de n'être qu'une coquille vide. La capacité de faire travailler ensemble historiens et archéologues, qui, dans les universités, appartiennent à des univers trop séparés, est un atout de l'École. Ce champ de fertilisation croisée pourrait être mieux exploité. Il y manque encore des lieux et des moments plus formalisés et réguliers de rencontres et de pratiques para-académiques ; le séminaire transversal, consacré trois à quatre fois par an à un thème de sciences sociales, créé en 2003 et auquel tous les membres participent, est une expérience positive qui peut servir d'exemple.

Le chemin est tracé, encore faut-il poursuivre la route.

### III – Les terrains de l'EFR, école "de toutes les Italies" : une Méditerranée en cours de redéfinition

L'École française de Rome a compétence sur l'Italie entière, sur les pays du Maghreb et sur les pays des Balkans occidentaux. Dans les faits, les recherches qu'elle conduit ou soutient en dehors de l'Italie sont organisées aujourd'hui le plus souvent autour de deux dimensions principales : l'italianité et la présence ancienne de l'Empire romain. Cependant, sur le projet Illyricum, en Albanie, l'objectif va au-delà, en apportant des connaissances neuves sur l'organisation sociale, le peuplement et l'habitat d'un territoire local. L'EFR a un rôle à jouer dans la reconfiguration française des recherches sur la Méditerranée. Elle le joue déjà en ayant accueilli, par exemple, un directeur de recherche du CNRS mis à disposition, pour une expertise de l'archéologie en Méditerranée qui sera utile à la redéfinition de priorités et des chantiers futurs. Les partenariats récemment formalisés avec deux unités mixtes des instituts français de recherche à l'étranger (UMIFRE) Ministère des affaires étrangères et européennes (MAEE-CNRS) situées au Maghreb devraient permettre d'approfondir la complémentarité et la mutualisation des opérations de recherche sur le secteur. La récente mise en réseau – même si la matérialisation en est encore embryonnaire – des cinq Écoles françaises à l'étranger devrait ouvrir des possibilités analogues. En ce qui concerne les Balkans occidentaux, l'absence dans cette région d'autres établissements français du type UMIFRE pourrait peut-être conduire à une ouverture plus grande, qui peut rester ponctuelle, à des travaux ne portant pas sur l'Antiquité et l'archéologie, et partant de configurations locales. L'accueil conjoint de membres français se spécialisant dans l'histoire croate, serbe, dalmate, albanaise, etc., d'une part, et le maintien de la politique d'accueil de boursiers et de scientifiques originaires de ces pays, d'autre part, pourraient contribuer à l'émergence de projets de recherche innovants et à renforcer les compétences "balkaniques" de l'EFR, sans trahir son identité première.

En Italie, l'EFR joue depuis longtemps un rôle reconnu, à la fois par ses travaux et par l'action et le rayonnement de ses membres et de ses enseignants-chercheurs. Sa réputation y est d'excellence. Lors du quadriennal 2008-2011, elle a su être attentive aux dimensions commémoratives de l'histoire italienne contemporaine (anniversaire de l'unité italienne). Dans le cadre de son programme sur les savoirs, elle a développé un projet sur sa propre histoire, qui a abouti à une publication. Elle est membre de l'Unione degli accademici e istituti stranieri, association créée en 1946 regroupant tous les instituts historiques et archéologiques non italiens présents à Rome, mais malheureusement très peu active et en attente d'une initiative de redynamisation. Enfin, le séminaire des membres propose mensuellement une réflexion sur une thématique de recherche ou une publication récente, ouverte à la communauté scientifique et étudiante romaine. Autant de démarches à saluer et à perpétuer.

## IV – Un encadrement doctoral en développement

### 1 • L'accueil de boursiers

La possibilité d'accueillir des boursiers à l'EFR date de 1974, et l'achèvement en 2008 des travaux de rénovation de l'immeuble de la Piazza Navona a permis de la relancer, après une interruption en 2006. L'EFR met actuellement à la disposition de doctorants en cours de thèse, français pour la plupart, mais aussi parfois étrangers (en cotutelle, venant d'Italie, des pays du Maghreb et des Balkans), 140 mensualités de bourse par an. Une base de données des boursiers a été constituée pour permettre d'évaluer les résultats de cette politique d'accueil et la pertinence ou non du maintien de séjours d'un mois seulement.

### 2 • Les écoles et ateliers doctoraux

L'EFR s'est investie de manière significative dans l'organisation d'ateliers doctoraux propres, en dehors de ses murs ou non, soit sur des thématiques transversales, soit ciblées sur l'acquisition de nouveaux savoirs techniques ou intellectuels. Ces ateliers ne doublent pas les écoles doctorales des universités françaises et constituent un lieu d'apprentissage spécifique et complémentaire à la fois.

## V – Les moyens de la recherche : accroître les crédits extérieurs

Selon les indicateurs fournis à l'AERES par l'établissement, le budget recherche consolidé de l'EFR exécuté en 2009 s'élève à 1 527 548 €, mais seulement 7,4 % proviennent des agences de moyens nationales, européennes et internationales (moyenne de 5,1 % sur les années 2006-2009), ce qui est très faible. Ces crédits s'élèvent en moyenne à 79 000 € par an sur les années 2006-2009, ce qui ne représente en 2009 que 1,5 % du total des ressources (Indicateurs fournis à l'AERES). Ces crédits ont cependant fortement augmenté depuis 2006, passant de près de 24 000 € à près de 133 000 €. Il convient de noter que les crédits de recherche mentionnés par l'École sont essentiellement ceux des opérations, mais qu'il manque une vision consolidée de celles-ci et des moyens de la recherche.

Chacune des trois sections dispose d'un budget de recherche à affecter ; le montant de ce budget est décidé dans le quadriennal ; il s'élevait à 175 000 € pour la section Antiquité, 110 000 € pour le Moyen Âge et 75 000 € pour les Temps Modernes ; l'affectation de ces sommes relève de la décision du directeur, sur proposition du directeur des études. Bien que modiques, ces sommes pourraient être utilisées comme des leviers de développement de projets spécifiques à l'établissement.

La faiblesse des financements extérieurs résulte en particulier de la capacité administrative de l'établissement insuffisante mais aussi de l'organisation des secrétariats des sections. Ceux-ci fonctionnent chacun en cellule de section de manière plus ou moins étanche ce qui conduit à une duplication des mêmes tâches et limitent les possibilités de montage de projets transverses, sources de financement. Un fonctionnement en pool permettrait de disposer de personnes spécialisées dans le montage et la gestion des projets, ce qui augmenterait la capacité de l'École à émarger aux moyens des agences.

## VI – La bibliothèque au sein du Palais Farnèse : une ambassadrice de l'École à inscrire dans la modernité

La bibliothèque de l'École française de Rome, installée dans les murs du Palais Farnèse, en est incontestablement un des fleurons. La richesse de ses collections et les facilités de consultation en font non seulement un outil de recherche unique pour les membres et les boursiers de l'École, mais aussi pour l'ensemble de la communauté scientifique romaine : connaissant les heures d'ouverture les plus larges, couvrant la diachronie la plus étendue, rassemblant un grand nombre de revues générales et spécialisées, presque toutes en accès direct et en un seul lieu, et à l'abri d'un système d'emprunt qui rendrait des ouvrages indisponibles, la bibliothèque de l'EFR est l'une des plus fréquentées de Rome. Le lien, voire le sentiment d'attachement, entre les chercheurs et leur bibliothèque est un atout remarquable.

Les crédits de la bibliothèque représentent, dans le budget 2011, 12,39 % du budget de fonctionnement de l'établissement (952 265 € sur un total de 8 142 447 €) ; la rémunération du personnel représente 76 % de l'ensemble, tandis que 164 000 € sont réservés pour l'achat de livres, ce qui peut paraître peu, mais il faut ajouter que la bibliothèque s'enrichit également par échanges, grâce aux publications de l'EFR. Il n'y a pas de procédure formalisée d'acquisition,

ni de comité d'acquisition : 60 % des entrées arrivent par souscription (collections, périodiques), le reste résulte des demandes des membres et du travail de dépouillement des catalogues par le directeur de la bibliothèque. Selon les indicateurs de l'EFR, la bibliothèque abritait en 2010 environ 196 000 volumes, dont 39 % en français, 29 % en italien, 10 % en anglais, 10 % en allemand et le reste en diverses langues ; 2 120 périodiques, dont 1 351 vivants ; 2 763 volumes étaient entrés dans les collections en 2009-2010 ; la bibliothèque compte 5 917 lecteurs inscrits depuis 2005, dont 53 % d'Italiens et 22 % de Français et le reste provenant de diverses nationalités, et reçoit 22 225 lecteurs par an, soit une moyenne de près de 90 lecteurs par jour ouvrable. L'informatisation du catalogue est achevée, son intégration au catalogue collectif français Système universitaire de documentation (SUDOC), et à travers ce dernier dans le catalogue WorldCat, assure une grande visibilité aux collections, en France et à l'étranger. La bibliothèque est un outil de très grande qualité, qui fonctionne et répond à la plupart des attentes.

Cependant, comme dans de nombreuses bibliothèques, la gestion de l'espace est une préoccupation constante. Au cours des dernières années, une politique systématique de désherbage a fait descendre environ 5 à 6 000 volumes par an en cave, conduisant à la saturation de ces dernières (45 000 volumes). Des espaces au nord de Rome sont recherchés, pour donner à nouveau une perspective de 10 années à l'accroissement des collections au Palais Farnèse. L'autre point d'attention habituel des bibliothèques, le développement de l'informatique et des ressources numériques, n'épargne pas l'outil de recherche de l'EFR. Seules quelques collections sont aujourd'hui accessibles en ressources numériques (l'EFR participe aussi, avec l'Institut allemand et une collaboration américaine, au projet de numérisation du *Corpus inscriptionum latinarum*), mais pas de revues ; l'EFR devrait pour cela adhérer au consortium français Couperin, dans lequel elle ne trouve cependant aucun bouquet qui réponde à ses besoins spécifiques. En outre, l'accès des lecteurs aux ressources numériques suppose des postes de travail, des serveurs, et surtout un service informatique à l'écoute des besoins de la bibliothèque, ce qui ne semble pas être le cas jusqu'à présent. Enfin, le déploiement des nouvelles technologies dans la bibliothèque requiert de nouvelles compétences. Il faudra y répondre soit par une politique de formation du personnel, soit par une attention particulière à ces problèmes lors de nouveaux recrutements.

Le directeur actuel de la bibliothèque étant en partance, son remplacement est un point d'attention, dans la mesure où il s'agit d'un recrutement stratégique pour l'institution.

## VII – Les publications : en attente d'une politique

Le service des publications de l'EFR est dirigé depuis 2007 par un éditeur professionnel, issu du secteur privé, et compte deux rédacteurs et un magasinier. Les rédacteurs suivent l'ouvrage de la réception du manuscrit jusqu'au contrat avec le typographe, s'occupent de la diffusion, des mailings et de la maintenance du site informatique. La mise en page et la production sont confiées à un imprimeur, auquel l'École est liée depuis 30 ans ; il n'y a donc pas de PAO. Le tirage est de 600 exemplaires pour tous les volumes, indépendamment de l'évolution du marché et des ventes.

La production est éloquente : une moyenne de 25 volumes par an (selon les Indicateurs fournis par l'établissement à l'AERES : 25 en 2006, 28 en 2007, 29 en 2008, 23 en 2009, 24 en 2010 ; 24 volumes prévus au budget 2011), dans différentes séries (Collection de l'École française de Rome ; Bibliothèque des Écoles françaises d'Athènes et de Rome, série romaine ; revue *Mélanges de l'École française de Rome*, avec deux fascicules annuels dans chacune des trois séries Antiquité, Moyen Âge, Italie et Méditerranée). Le catalogue comprend 604 titres, hors périodiques. Le service des publications dépend du directeur : les manuscrits sont sélectionnés par le CS (pour les manuscrits extérieurs, une demande sur deux est rejetée), les directeurs des études fonctionnent comme secrétaires de rédaction pour leur série de la revue et pour les monographies qui les concernent, et le rôle du directeur n'est pas négligeable dans les choix et les priorités, donnant parfois au service des publications le sentiment d'être considéré comme un simple exécutant.

Quantité et qualité des publications semblent présentes. Il demeure toutefois des marges d'amélioration : les auteurs ne sont pas liés par un contrat de publication, ce qui rend difficiles le respect des délais, et, plus largement, la réalité même d'un planning des publications ; la diffusion par dépôts à travers des éditeurs relève d'un système ancien et s'avère parfois peu performante ; il n'y a pas de vision consolidée du coût des publications (le passage à la fiscalité italienne pour rendre possible la vente sur le site internet de l'EFR est un premier pas dans cette nécessaire démarche d'objectivation) ; l'absence de PAO se traduit par des prix de vente élevés, qui ne facilitent pas la diffusion : les indicateurs de l'EFR 2010 annoncent 6000 volumes vendus par an, pour une production moyenne de 25 x 600 = 15 000 volumes ! Le budget 2011 annonce un produit des ventes des publications s'élevant à 463 600 €. Sur ces différents points, l'EFR semble accuser un retard par rapport aux autres EFE, et même par rapport au Centre Jean Bérard. Un travail de comparaison s'avérerait utile.

La marge de progression la plus importante est politique. Dans une institution comme l'EFR où les publications constituent le principal outil de visibilité et d'évaluation de la recherche, le modèle d'un service des publications distinct est peut-être obsolète : la publication ne devrait plus être considérée comme un acte secondaire, complémentaire voire adventice à la recherche, une sorte de produit dérivé relevant davantage de la communication que de la recherche, mais être intégrée au projet de recherche lui-même. C'est l'ensemble de l'EFR qui devrait devenir "éditrice", non seulement légalement, mais scientifiquement. L'EFR devrait ouvrir une réflexion de fond sur la politique de publication, impliquant toutes les composantes de l'École et envisageant les points suivants : constituer un comité éditorial qui prendrait la responsabilité de la qualité des textes ; penser la publication dès la conception de l'activité qui doit la générer ; utiliser divers canaux de diffusion (papier, on line, podcasts, etc.) ; préparer un plan de formation du personnel pour faire face à ces défis et s'assurer d'un support informatique adéquat.

## VIII – Le service archéologique : un retard à résorber et un avenir à repenser

Le service archéologique de l'EFR, créé en 2003, assume une double mission : d'une part, une mission d'appui aux fouilles françaises en Italie, notamment par le prêt de personnel, de matériel, d'espace de travail et par la gestion d'archives scientifiques, et, d'autre part, une mission d'opérateur pour un projet complet, celui de la Piazza Navona. Au regard des besoins, le service est de taille réduite (un architecte ITRF, une archéologue, une documentaliste, un dessinateur), de même que son budget annuel. Le statu quo dans les moyens et le petit nombre de nouveaux projets s'expliquent par la priorité donnée à la résorption du retard des publications.

La place de l'archéologie à l'EFR a en effet commencé à être redéfinie au cours du précédent quadriennal. Le nombre de nouveaux chantiers de fouilles a été diminué, ce qui paraît raisonnable, et les recommandations du précédent rapport de l'AERES, ont été mises en œuvre en résorbant les deux tiers du retard de publication des fouilles anciennes. Toutefois, l'évaluation du niveau de ces publications, dont les deux tiers ont été classées en B ou même en C, conduit à poser la question du maintien d'une telle politique d'édition sur papier, qui absorbe par ailleurs une partie des forces du service des publications. La publication numérique des fouilles anciennes n'ayant pas encore fait l'objet d'une publication en volume pourrait être une solution.

La façon dont a été conçu, puis mené à bien, en collaboration avec différents partenaires impliqués dans l'histoire du quartier, le projet ANR sur l'archéologie de la Piazza Navona, du stade de Domitien au XIX<sup>ème</sup> siècle, pourrait être exemplaire d'une façon neuve de concevoir le rôle majeur que peut continuer à jouer l'EFR en ce domaine. Malgré les conditions difficiles d'exploration (les fouilles s'effectuant sous l'un des bâtiments de l'École), malgré surtout les conditions limitées de l'observation stratigraphique, l'exploration, la documentation et le stockage du matériel sont remarquables. Il convient de noter le niveau très professionnel de cette recherche. Ce projet contribue de manière significative à la solution de questions-clés concernant la topographie de ce quartier de la Rome impériale, du passage de l'Antiquité tardive au début du Moyen Âge et jusqu'au XIX<sup>ème</sup> siècle.

La collection de photographies d'archives de fouilles de l'EFR est impressionnante (environ 100 000 clichés argentiques). Ils sont bien conservés et correctement annotés, ce qui rend aisé l'accès à cette ressource. La mise à disposition d'un espace supplémentaire à la Crypta Balbi, qui fournit un lieu de travail à des chercheurs extérieurs, est un fait positif. Cependant, une bonne partie des matériaux collectés, surtout ceux provenant des fouilles les plus anciennes menées depuis la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle, possède aujourd'hui une valeur limitée à cause de ses lacunes documentaires. Cette remarque vaut en particulier pour les contextes stratigraphiques des matériaux archéologiques. Par ailleurs, les matériaux déposés ne sont pas protégés adéquatement, plusieurs trouvailles (surtout les petits objets fabriqués avec des matières organiques et les métaux) risquent la destruction au fil du temps. Il manque encore une stratégie et un programme clairs en matière de conservation des archives comme des trouvailles de fouilles.

La documentation des fouilles nouvellement engagées parvient au service sous une forme numérique. Toutefois, aucun système cohérent et uniforme d'archivage n'a été mis en place, chaque projet de fouille a son outil et les données collectées ne sont que partiellement compatibles. Il est donc urgent de mettre en œuvre la numérisation des archives de manière cohérente et d'en constituer une base de données.

Enfin, il convient de s'interroger sur l'absence complète de collaboration du service archéologique de l'EFR avec le Centre Jean Bérard de Naples, dont tous les projets sont archéologiques. Elle contraste avec l'intégration de deux des quatre programmes scientifiques de cette Unité de Service et de Recherche (USR 3133) dans le programme de l'EFR (recherches sur l'artisanat antique à Pompéi, rattachées au programme "Innovations techniques et rythmes économiques" de l'EFR, et recherches sur la nécropole de Cumes, intégrées au programme de l'EFR sur "Le fait urbain"). Dans la perspective d'une restructuration de la stratégie de conservation et de documentation de l'EFR, une absence de synergie entre les deux centres paraît préjudiciable.

# Le pilotage



## I – La direction : un centre fort, mais qui doit rassembler

Dans un organisme de la nature et de la taille de l'École française de Rome, le directeur est appelé à jouer un rôle central. Cela s'est vérifié au cours des deux derniers mandats. Le directeur intervient dans presque toutes les décisions, par exemple, dans l'affectation du budget de recherche des sections et dans le choix des opérations sur proposition des directeurs des études, ou encore dans les choix éditoriaux du service des publications. Cela est somme toute normal. Le rayonnement de l'EFR à Rome et en Italie tient également beaucoup à la personnalité du directeur, à son ouverture et à sa connaissance des milieux.

Au second niveau, les trois directeurs des études sont responsables de la mise en œuvre de la politique de recherche de l'École. Nommés sur candidature pour un mandat de trois ans renouvelable une fois, ils seront, en application du nouveau décret, choisis par le directeur après avis consultatif du CS, ce qui renforce le rôle du directeur et augmente les chances de cohérence de la politique scientifique de l'établissement. La tâche des directeurs des études est lourde, représentant quasiment un temps plein et laissant peu de place à la recherche personnelle : gestion des opérations et parfois même conception des opérations, organisation de colloques, encadrement des membres, sélection et accueil des boursiers, responsabilité des publications (ils jouent le rôle de secrétaires de rédaction de leur série respective de la revue de l'École). La question de savoir si les activités des secrétariats des sections doivent être organisées en cellules spécialisées par section ou en "pool" est ouverte. Quelles qu'elles soient, les réponses apportées dépendront de la nature des activités et auront des exigences en termes de compétences.

Deux autres fonctions occupent une place centrale dans la direction de l'EFR : le secrétariat général et l'agence comptable. Le secrétariat général n'est pas implanté au plus près du directeur, au sein du Palais Farnèse, mais localisé Piazza Navona, officiellement pour y assurer la présence d'un responsable de l'École. Cette localisation a tendance à confiner le secrétaire général dans un rôle d'intendance immobilière et de coordination logistique, voire même de gestion hôtelière, alors que ces responsabilités devraient être mieux définies et confiées à un agent dédié de niveau approprié.

La localisation du secrétariat général à la Piazza Navona pourrait entraîner un risque d'éclatement de la direction de l'EFR, répartie sur plusieurs sites. Ce risque peut facilement être évité par l'organisation, ou mieux la formalisation, de réunions de direction associant les différents responsables de l'établissement. Jusqu'à présent, la pratique des rencontres individuelles avec le directeur a été privilégiée. Organiser des réunions de direction permettrait pourtant de faire partager une vision d'ensemble de l'EFR et améliorerait la circulation de l'information en interne.

## II – Un système d'information à réinventer

L'état de développement du système d'information de l'École française de Rome est très largement signalé par l'ensemble des usagers comme étant un réel point de crispation.

L'EFR ne s'est dotée que depuis septembre 2003 d'un poste d'ingénieur d'études titulaire en charge de l'informatique. Le profil d'ingénieur réseau de l'intéressé a permis de structurer les infrastructures et l'équipement de l'École, en s'appuyant sur de nouveaux financements quadriennaux. Un personnel sous contrat local a rejoint le service depuis deux ans pour la gestion informatique de proximité. Il est étonnant de constater que l'organigramme de l'École, tel que disponible en ligne lors de la visite du comité, ne reflète pas la réalité de ce service. Il est indispensable d'en redéfinir les profils de postes et de préciser leurs articulations hiérarchiques et fonctionnelles.

L'École ne dispose pas d'une cartographie des applicatifs utilisés. Elle s'est dotée depuis 2009 d'un progiciel de gestion budgétaire, analytique et comptable, dénommé AGE, développé par l'éditeur-intégrateur SNEG. L'applicatif est commun aux écoles françaises à l'étranger du pourtour méditerranéen. Il ne semble pas que les potentialités de reprise des données, d'interfaçage et de définition des extractions réalisables aient été totalement explorées. L'École ne dispose pas d'application de gestion dédiée aux ressources humaines, ni de logiciel de suivi de la maintenance de son patrimoine. Elle possède en revanche un applicatif de gestion des hébergements, mais qui n'est pas corrélé avec les outils utilisés pour l'organisation des colloques. Un fichier de base de données d'adresses est utilisé dans une version monoposte en écriture, non interfacée. Un intranet est en projet.

S'il convient de saluer l'effort de rattrapage entrepris, et même s'il paraît difficile pour une cellule informatique de taille restreinte de répondre à l'ensemble des attentes, il n'en reste pas moins qu'un certain nombre de besoins stratégiques ne semblent pas être couverts. Il en va ainsi d'une plus grande intégration du système d'information, et de la définition des référentiels devant permettre la mise en cohérence, la fiabilisation et la sauvegarde des données. L'accent reste encore à mettre sur une approche davantage tournée vers les usagers et l'évolution de leurs pratiques, présentes et nomades. Cela passe par une plus grande prise en compte des besoins des utilisateurs, tant sur le plan de l'administration de l'École que sur l'appui aux scientifiques et la valorisation des ressources documentaires. La compréhension des attentes objectives et légitimes des chercheurs et du rôle stratégique de l'École en matière de facilitation d'accès aux contenus documentaires numériques reste une priorité.

Consciente des marges de progression, la direction a commandité un audit de son système d'information, attendu pour juillet 2011 et donc non disponible à la date de la visite (rapport reçu par les membres du comité le 8 septembre 2011). Ses conclusions doivent servir de socle d'appui pour la mise en place d'un réel schéma directeur des systèmes d'information. Il est dans ce cadre préconisé de se doter d'un comité de pilotage et de formaliser l'écoute et l'accompagnement des utilisateurs. L'École gagnerait à renforcer la mutualisation en s'appuyant davantage sur le réseau des EFE, pour dépasser ses propres limitations, en mutualisant les bonnes pratiques dans l'optique de mieux couvrir les champs documentaire et scientifique. Un rehaussement d'emploi au niveau ingénieur de recherche pour davantage structurer la fonction informatique est à considérer, et pourrait faire l'objet d'un accompagnement par la tutelle.

### III – La gestion des ressources humaines : une politique à faire émerger, intégrée et à la hauteur des ambitions de l'EFR

#### 1 • Personnels métropolitains et personnels sous statut italien : une approche irénique des ressources humaines

L'effectif en personnels de l'EFR en 2011 est de 68,69 ETP dont 32 ETP pour les personnels métropolitains, 32,19 ETP pour les personnels sous statut local, 4,50 ETP sous statut local exerçant leur activité au centre Jean Bérard. La recherche d'équilibre entre personnels de statuts et qualifications différents, inscrits dans des durées d'exercice très variables, complique la gestion et peut conduire à figer les situations.

a) Les personnels métropolitains, outre les 18 membres, regroupent aux termes du décret de 2011 et du règlement intérieur du 28 juin 2011, le directeur et les trois directeurs des études, huit agents relevant des corps ITRF, AENES, Bibliothèque, un Agent comptable et un post doc sur un poste temporaire de chargé de recherche CNRS. Enfin quatre agents CNRS sont accueillis à l'EFR, cinq agents CNRS sont affectés au centre Jean Bérard et l'École dispose d'une allocation de recherche.

Le directeur est nommé par décret, pris sur le rapport du ministre chargé de l'enseignement supérieur, pour un mandat de quatre ans, renouvelable une fois. Le secrétaire général et l'agent comptable sont détachés sur emplois pour cinq ans, renouvelables une fois. Le mandat des directeurs des études est de trois ans, renouvelable une fois. Le directeur de la bibliothèque et le directeur des publications sont nommés pour quatre ans, renouvelables une fois. La mobilité de l'ensemble de ces personnels est donc inscrite dans leurs conditions d'affectation au sein de l'École.

Les autres personnels métropolitains, relevant des corps des ITRF, de l'AENES (corps des agents de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur) ou des corps des bibliothèques, sont affectés sans limitation de durée avec les mêmes règles qui existent dans les établissements métropolitains.

La coexistence entre des temporalités différentes est un problème auquel l'équipe de direction a opposé, dans le projet de contrat quadriennal 2008-2011, le souhait que ces personnels soient soumis à deux mandats de cinq ans. En raison même de ses effectifs restreints, il est primordial que l'École puisse maîtriser ses propres recrutements, de la filière ITRF notamment, en s'assurant lors des phases de mutation ou de recrutement par concours que les candidats correspondent bien aux attentes et sont en mesure de s'adapter aux spécificités et au niveau légitime d'exigence de l'École. De plus ceci permettrait de lever certains freins au changement.

b) À l'origine, des contrats locaux (de droit italien) ont été mis en œuvre pour les fonctions d'exécution. De fait le système initial est fortement stratifié, fermé en matière de recrutement et de renouvellement. Il trouve sa limite lorsqu'il pérennise des situations de sous-qualification ou lorsqu'il permet à un corps particulier de faire front face aux évolutions souhaitées par l'institution.

Il en va de même lorsque ce système de contrats est utilisé pour employer, sans toujours reconnaître leur niveau de qualification, de jeunes diplômés italiens ou français, avec des niveaux de rémunération sans référence systématique avec les fonctions exercées.

Depuis 2003, les personnels sous statut local relèvent d'un contrat collectif, renégocié en juillet 2010 entre l'École, appuyée par un cabinet d'avocats, et les représentants du personnel, assistés par une plateforme syndicale italienne. La formalisation du contrat a eu pour objet de revenir, autant que faire se pouvait, sur une disparité peu lisible de classification des emplois.

Cependant ce système ne permet pas en l'état la reconnaissance du mérite ou de l'investissement particulier de certains agents ou l'adaptation aux évolutions de fonctions. Il reste questionnable au vu de la progression de la masse salariale dédiée, et dans un contexte d'externalisation de certaines fonctions. Il devra être revu au 1<sup>er</sup> janvier 2012.

## 2 • La gestion des ressources humaines : sortir de l'incantatoire

La pyramide des âges et l'attente de départs à la retraite ne sauraient, en tout état de cause, tenir lieu de politique de ressources humaines ni faire obstacle à l'évolution des pratiques et fonctions administratives.

Certaines mutualisations ou évolutions d'organisation au sein des secrétariats étaient déjà évoquées au début de l'actuel contrat quadriennal, et doivent pouvoir être menées à bien, dans une perspective concertée d'amélioration de la qualité de service et des conditions de travail des agents concernés.

Les redéploiements initiés en 2005-2006 doivent pouvoir être poursuivis, dans une optique effective de repyramidage des emplois, en fonction de l'évolution des besoins réels de l'École et de ses moyens. Sans méconnaître les difficultés de terrain spécifiques à l'École, ni l'énergie investie dans de lourds programmes immobiliers ou dans l'évolution statutaire, il convient de souligner que toute approche dilatoire en matière de gestion des ressources humaines ne ferait que renforcer le risque perçu de démobilitation et de discontinuité entre chaque contrat quadriennal ou quinquennal, ou entre chaque mandat de direction. Il est des priorités de gestion romaines qui ne sauraient être renvoyées aux calendes grecques.

## 3 • Une organisation administrative pour pallier le sous-encadrement

La fonction en charge des ressources humaines n'est pas identifiée dans l'organigramme. Cette fonction devrait être assurée pleinement au niveau du secrétariat général comme c'est le cas dans les autres établissements d'enseignement supérieur. De même les autres attributions de gestion devraient également être assurées à ce niveau.

L'EFR dispose de cadres expérimentés et de qualité, qui peuvent être exposés aux risques de distanciation et d'isolement, parfois inhérents à l'expatriation. Au vu de ce qui a déjà été fait, et de ce qu'il reste à accomplir, une feuille de route exigeante et confiante doit pouvoir leur être donnée et être honorée. Leur volonté de s'inscrire davantage dans le fonctionnement en réseau des EFE, et dans une optique de mutualisation entre établissements, devrait être encouragée.

## 4 • Favoriser un dialogue social de qualité et développer une gestion des compétences

L'École s'est dotée d'un comité technique paritaire (CTP), réuni pour la première fois le 25 mai 2010. Le comité technique paritaire aborde également les questions liées à l'hygiène et à la sécurité. Deux réunions ont eu lieu en 2010, et une seule à ce jour en 2011. Au vu des comptes-rendus disponibles, l'instance paritaire doit encore trouver ses marques. Très largement consacrés aux évolutions statutaires, les débats relèvent encore pour une large part de postures paritaires ou de rappels au règlement, qui doivent pouvoir être dépassés, pour aborder les questions de fond concernant l'ensemble des personnels.

Pour enrichir les échanges, l'École gagnerait à se doter d'une cartographie d'emplois et d'un bilan social, devant permettre la mise en place d'une gestion prévisionnelle formalisée. Il convient à cet égard de constater que les indicateurs 2010 de l'École disponibles à ce jour ne comportent aucune mention relative aux personnels, autres que les membres.

Dans le même esprit, l'École doit pouvoir se doter d'un plan annuel de formation continue pour l'ensemble de ses personnels. Les sommes nécessaires étant désormais inscrites à son budget, une politique forte d'incitation à la professionnalisation et à l'évolution des compétences doit pouvoir être menée et accompagner une légitime reconnaissance des agents.



## IV – Repenser l'organisation financière au service du projet de l'EFR

### 1 • Une évolution des équilibres devant être surveillée

L'agent comptable, issu du Trésor, est en poste depuis 2004 et est également chef des services financiers. Il s'appuie sur une équipe resserrée : une adjointe et un agent en responsabilité de la comptabilité générale. Un personnel identifié au sein du secrétariat général est en charge de la saisie des bons de commandes.

En 2011, l'EFR dispose d'un budget de 8,1 M€, dont 5 089 943 € consacrés à la masse salariale, soit 62,5 % du budget dédié aux dépenses de personnels. Sur la globalité de la masse salariale, les personnels métropolitains représentent 32 ETP pour 3 541 813 € (49,91 % au titre des personnels administratifs et techniques, 50,09 % au titre des membres). Les personnels sous statut local figurent au budget pour 36,69 ETP, en incluant le Centre Jean Bérard, pour un montant budgété de 1 548 130 €.

La situation financière n'appelle pas de réserve particulière. Une attention doit cependant être portée à l'évolution des dépenses de personnels (+4,03 % entre les comptes financiers 2009 et 2010) et à l'impact du glissement-vieillesse-technicité, dans un contexte de modification des pratiques de la tutelle quant à la couverture de la masse salariale par subvention spécifique complémentaire. L'analyse du compte financier 2010 fait ainsi apparaître la nécessité d'annuler pour 197 000 € de subventions inscrites au budget pour rémunération de personnel, faute du versement par le ministère de la subvention spécifique de 100 000 € pour rémunération du personnel local (cette subvention venait depuis 2004 en complément de la dotation issue du contrat quadriennal), et d'un écrêtage à hauteur de 97 000 € de la rémunération du personnel métropolitain, ramenée en 2010 au niveau qui était le sien en 2009. La progression des charges liées aux frais de déplacement à l'occasion des instances à Paris et l'augmentation des honoraires constituent des points de vigilance. Sur le plan des ressources, la diminution des ventes de publications (-19 % entre 2007 et 2010) est à souligner.

Le niveau du fonds de roulement et les prélèvements successifs constituent un point d'attention. Le compte financier 2010 fait apparaître un solde déficitaire de la section de fonctionnement de 2 818 600 € ; la section d'investissement s'équilibrant par un prélèvement sur le fonds de roulement de 244 000 €. Le fonds de roulement, qui était de 5 535 579 € au 31.12.2009, diminue à 2 549 207 € au 31.12.2010, soit 110 jours de fonctionnement sur la base des réserves mobilisables. Cette diminution résulte de la révision du mode de valorisation des stocks de publications. Ceux-ci étaient valorisés au prix de vente. La prise en compte du seul coût de fabrication et l'application d'un coefficient de dépréciation entraînent une diminution mécanique de la valeur des stocks de 2 500 000 € en 2011.

### 2 • Se réappropriier le processus budgétaire

Le processus de préparation budgétaire se réduit chaque année à la reconduction du budget de l'année précédente. Même si les subventions d'État représentent 83 % des recettes globales du budget 2011 et si le niveau de ressources propres est faible, il convient de veiller à redonner au budget la dimension politique qu'il doit avoir. Le dialogue de préparation budgétaire gagnerait dans cet esprit à être davantage formalisé et piloté, pour instaurer un débat d'orientation budgétaire au sein du conseil d'administration, qui en l'état fonctionne comme une chambre d'enregistrement pour ce qui relève des questions budgétaires.

Pour autant, le niveau de consommation des crédits de fonctionnement se situe en 2010 à 98,52 %, et le taux de réalisation des recettes se stabilise à plus de 98 %, ce qui semble logique au vu du caractère particulièrement fléché des dotations.

L'École ne pratique pas de reports, ni sur le contrat quadriennal, ni sur les crédits scientifiques, et ne met en œuvre qu'un nombre limité de décisions budgétaires modificatives en cours d'année (une à deux en moyenne).

### 3 • Une exécution budgétaire techniquement maîtrisée, mais devant devenir la préoccupation de tous les acteurs de l'EFR

La culture de gestion financière au sein de l'École est à développer. La pleine maîtrise de son champ d'activité par l'agent comptable doit lui permettre d'accentuer les aspects liés à la formation financière des acteurs dépensiers de l'École, au développement du contrôle et de l'analyse de gestion, et à la mise en place d'une comptabilité analytique, notamment pour les volets liés aux publications et à l'hébergement, en tirant parti du nouvel applicatif financier.

Des points réguliers auprès de l'ordonnateur sur le suivi de l'exécution budgétaire ne semblent pas être institués, et sont à formaliser. Des tableaux de suivi sont pour autant mis à disposition des responsables de programmes pour veiller à l'exécution des opérations, en lien avec les directeurs des études.

Le rattachement des produits et des charges à l'exercice doit continuer à être mis en œuvre. La fiabilisation des hauts de bilan doit être assurée par les nouvelles pratiques d'amortissement mises en place à compter de 2010, et par la systématisation depuis 2 ans d'un inventaire.

## V – Entre domus et insula : un patrimoine immobilier exceptionnel mais contraignant, devant davantage contribuer à l'unité de l'EFR

L'École est dotée d'un patrimoine qui est le reflet de son histoire prestigieuse : le palais Farnèse partagé pour un tiers des surfaces avec l'ambassade de France et mis à disposition gratuitement par l'État italien par un bail emphytéotique de 99 ans jusqu'en 2035, à charge d'entretien ; l'immeuble de la Piazza Navona acquis en 1966 ; la Crypta Balbi mise à disposition gratuitement par l'État italien.

Après des années d'un attentisme qui ne lui est pas totalement imputable, l'École s'est attachée depuis 2004 à rationaliser et à davantage mettre en valeur ses bâtiments, avec le soutien du ministère de tutelle et en puisant sur son fonds de roulement. Même si la bibliothèque continue à manquer de locaux permettant d'accueillir la globalité des acquisitions et des collections, les locaux de l'EFR dans le Palais Farnèse ont fait l'objet d'une réfection. Des travaux restent encore à mettre en œuvre pour réparer les dommages causés aux enduits de la grande galerie de la bibliothèque par le séisme de L'Aquila en mai 2009. Le bâtiment de la Piazza Navona a bénéficié d'une restructuration complète entre 2006 et 2009, permettant d'optimiser les capacités d'accueil et d'hébergement et d'offrir des espaces de travail et d'échanges scientifiques de grande qualité. Les locaux de la Crypta Balbi ont été rénovés en 2005 pour accueillir les archéologues.

Le recensement du patrimoine a été mené avec France Domaine à partir de 2008. L'École s'est dotée d'un projet de schéma pluriannuel de stratégie immobilière, approuvé par France Domaine en mai 2011, et sur lequel le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche a émis un avis favorable en juin 2011. Cet avis est formulé sous réserve de financements, et en mettant l'accent, les travaux de rénovation lourde étant maintenant réalisés, sur la nécessité de mettre désormais en œuvre une réelle programmation pluriannuelle de maintenance immobilière.

Cette capacité de phasage pluriannuel suppose une visibilité sur les financements, en particulier dans le cadre de la contractualisation avec la tutelle. Elle implique également le développement d'une politique événementielle de valorisation des locaux, pour dégager davantage de ressources propres. Elle nécessite par ailleurs de se doter des outils dédiés, par la mise en place d'un logiciel de gestion du patrimoine. Elle implique enfin une professionnalisation des équipes.

La rénovation du bâtiment de la Piazza Navona, qui a représenté 5,22 M€ de travaux toutes charges comprises, dont 4,5 M€ attribués par la tutelle, a fortement mobilisé l'énergie de l'encadrement administratif en particulier du secrétaire général et de l'agent comptable. S'il faut saluer la qualité du résultat et l'implication des équipes, il n'est pas certain qu'assurer directement pareille maîtrise d'ouvrage doit constituer leur cœur de métier.

Par delà la polémique soulevée par le Conseil de l'immobilier de l'État à l'été 2010 sur le bien fondé de l'implantation d'une offre de logements de l'École sur la prestigieuse Piazza Navona, et une fois la pertinence de la présence de l'EFR en ce lieu réaffirmée par la ministre en juin 2011, il convient de souligner d'évidentes marges de progression dans la mutualisation de la présence française à Rome. L'École devrait recourir davantage au Service des Travaux et Bâtiments français en Italie (STBI), dépendant de l'ambassade de France, ce qui permettrait un recentrage d'activité de son encadrement administratif.

Au delà des efforts déjà entrepris et les objectifs mis en avant d'optimisation des surfaces, d'amélioration de l'accueil du public et de respect de l'environnement au meilleur coût, le schéma pluriannuel de stratégie immobilière doit permettre à l'équipe de direction d'affirmer la continuité du portage politique de son implantation territoriale.

Une réflexion sur la logique d'implantation des services de l'École s'impose et doit viser la mise en cohérence de ses diverses implantations.

L'enjeu le plus immédiat semble être de davantage s'appuyer sur l'assise patrimoniale de l'École pour donner du sens aux équipes chargées de mettre en œuvre ses missions et de contribuer à son rayonnement scientifique.

## VI – La communication : construire une politique de manière cohérente

La fonction communication n'est pas identifiée en tant que telle au sein de l'École, ce qui peut sembler paradoxal. La nécessité de se doter d'une approche professionnelle en la matière est évidente.

Sur le plan de la communication externe, l'École doit pouvoir gagner en visibilité, valoriser ses spécificités et mettre en valeur son action scientifique, sa richesse documentaire et ses capacités d'action en réseau. Cet impératif est d'autant plus crucial que l'EFR se situe dans un contexte fortement concurrentiel et que se met en place la vente en ligne de ses publications. Le site internet de l'École reste embryonnaire, ce qui implique l'identification d'une fonction de webmestre dans les meilleurs délais, en propre ou en mutualisant la fonction entre les EFE.

Dans une institution connaissant de fortes évolutions statutaires, éclatée géographiquement, et devant fédérer l'action de personnels aux statuts divers et de nationalités différentes, la formulation d'une véritable stratégie de communication interne doit permettre de développer, autour de valeurs communes, un sentiment d'appartenance qui semble trop diffus. En confortant les initiatives informelles de collaboration entre équipes, la direction devrait permettre aux équipes d'apprendre à se connaître, à travailler ensemble, favorisant ainsi la construction de ce sentiment d'appartenance.

Les outils existants, tels le rapport annuel ou plus encore la Lettre de l'École française de Rome, peuvent constituer un socle d'appui, en systématisant la publication (2 numéros en 2009, un en 2010, un en 2011), et en aménageant la ligne éditoriale pour privilégier la circulation de l'information, en conciliant l'approche scientifique avec le besoin d'une publication dans laquelle chacun(e) puisse se retrouver.

# Conclusion et recommandations



L'École française de Rome est assurément un établissement atypique : il ne délivre pas ou peu d'enseignement, et il abrite les recherches de ses membres plus qu'il ne développe ses propres recherches. Il n'en est pas moins devenu, au fil des ans, un outil unique, au service des chercheurs français et de la communauté scientifique internationale qui se retrouve à Rome. L'EFR, malgré ses remarquables réalisations, n'est pas à l'abri d'un effet de bulle qui la conduirait à se penser elle-même plus qu'à penser sa place dans un ensemble plus vaste. C'est là que résident les plus importantes marges de progression pour l'établissement.

La réforme du statut commun des EFE entrant en vigueur en septembre 2011 vise à offrir à ces établissements les mêmes libertés et responsabilités qu'aux universités. Elle leur reconnaît une forte autonomie, qui doit pouvoir être mise au service de leur stratégie et de l'évolution de leur structuration. Les marges de manœuvre potentielles restent cependant conditionnées par des effets de taille critique et par la nécessité d'une visibilité accrue sur les disponibilités de moyens.

Certaines faiblesses de l'EFR se retrouvent dans des établissements à dominante sciences humaines et sociales : un manque d'objectivation dans les processus d'évaluation, un retard dans la professionnalisation des fonctions de support, une attitude plus frileuse face aux développements technologiques, la difficulté d'entraîner les démarches individuelles dans des dynamiques collectives.

Consciente de ces difficultés, l'EFR s'est engagée, au cours des dernières années, à améliorer son fonctionnement et la qualité de ses activités. S'il reste encore du chemin à parcourir, les efforts déjà livrés et les résultats obtenus doivent être soulignés, dans le but d'encourager l'École à poursuivre sa modernisation, indispensable à son inscription fructueuse dans le XXI<sup>ème</sup> siècle.

## I – Les points forts

- Richesse et attractivité de la bibliothèque, par ses collections et par sa politique au service de l'EFR et de la communauté scientifique au sens large ;
- Qualité des activités et de la production scientifiques ; rôle de phare scientifique et culturel à Rome et en Italie, et rôle d'interface entre les établissements scientifiques français et internationaux et les autres institutions romaines ;
- Capacité à combiner présence sur le terrain dans la continuité et impulsion de nouvelles dynamiques ;
- Développement positif des actions de formations doctorales, ouvertes, internationales, souvent transdisciplinaires et ciblées sur des thématiques précises.

## II – Les points faibles

- Carence dans les missions d'assistance en matière d'informatique scientifique, documentaire, et de gestion ; non prise en compte des besoins informatiques de l'ensemble des personnels ; absence de vision du développement et du pilotage de l'informatique ;
- Faiblesse de la gestion des ressources humaines dans les fonctions de support et de soutien ; organisation peu claire, figée, manquant d'articulation, des fonctions administratives et de gestion entre elles et avec la direction politique ;
- Absence d'une politique éditoriale engageant l'ensemble de l'EFR ;
- Déficit de communication interne.

### III – Les recommandations

- Initier une réflexion de fond sur l'avenir de l'archéologie et sur la place d'un service archéologique au sein de l'EFR ; mieux exploiter le potentiel de rapprochement entre l'EFR et le Centre Jean Bérard, et éventuellement aller plus loin dans l'intégration ; construire un système de documentation des fouilles uniforme et cohérent ;
- Mettre en place une réelle politique de ressources humaines s'appuyant sur la mobilisation des personnels, visant la professionnalisation des fonctions, l'optimisation des ressources et la nécessaire adaptation aux évolutions du paysage de l'enseignement supérieur et de la recherche.
- Analyser en profondeur et dans une perspective de long terme les plus-values possibles de collaboration voire de mutualisation avec les autres EFE.
- Conforter la politique d'accueil à l'EFR d'hôtes scientifiques et de chercheurs ou enseignants-chercheurs en délégation.
- Renforcer la politique de recherche de l'EFR par le développement d'axes transversaux fédérateurs et novateurs, apportant une plus-value aux projets de recherche des membres ; intégrer l'activité de publications au service de la visibilité de la recherche.

# Liste des sigles

## A

AENES	Agents de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur
AERES	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
ANR	Agence nationale de la recherche

## B

## C

CNRS	Centre national de la recherche scientifique
CTP	Comité technique paritaire
CS	Conseil scientifique

## D

DFG	Deutsche Forschungsgemeinschaft
-----	---------------------------------

## E

EFE	Écoles françaises à l'étranger
EFR	École française de Rome
EPSCP	Etablissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel
ETP	Équivalent temps plein

## I

ITRF	Ingénieurs, techniciens recherche formation
------	---

## M

MAEE	Ministère des affaires étrangères et européennes
------	--

## P

PAO	Publication assistée par ordinateur
-----	-------------------------------------

## S

SNEG	Editeur intégrateur de solutions de gestion
STBI	Service des travaux et bâtiments français en Italie
SUDOC	Système universitaire de documentation

## U

UFR	Unité de formation et de recherche
UMIFRE	Unité mixte des instituts français de recherche à l'étranger
UMR	Unité mixte de recherche
UMS	Unité mixte de service
USR	Unité de service et de recherche



# Observations de la directrice

## École française de Rome

### Observations sur le rapport d'évaluation de l'École française de Rome établi par l'agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur en octobre 2011.

L'École française de Rome remercie les membres du comité d'évaluation pour le travail accompli. Elle constate avec plaisir que les points forts de l'établissement n'ont pas échappé aux experts, en particulier ce qui concerne l'excellence de sa production scientifique et des outils de celle-ci, telle sa bibliothèque. N'étant pas un laboratoire de recherche, sa politique en la matière n'a pas été l'objet d'une expertise particulière, mais il est précieux que le comité de visite de l'établissement ait souligné ce point.

La nouvelle équipe de direction partage la majorité des constats qui ont été faits par les experts qui se sont souvent fait l'écho des réflexions des personnels qu'ils ont rencontrés. Elle a en bonne partie commencé à travailler dans le sens indiqué. Sur quelques points cependant elle souhaite apporter des compléments d'informations qui permettent de nuancer certaines remarques du rapport, dont nous reprenons ici l'ordre d'exposition.

#### La recherche et ses moyens.

Sur le personnel de recherche de l'établissement :

- la discussion sur les modalités de la poursuite de la convention avec le CNRS, présentée comme une urgence par le rapport, est en cours. La directrice doit rencontrer le directeur de l'INSHS sous huitaine.

- La diffusion de l'information dans les Écoles doctorales : consciente de cette faiblesse, l'équipe de direction a entrepris un travail de mise à jour du fichier des contacts. Un groupe d'adresses électroniques « écoles doctorales SHS » sera créé. Les EFE du Bassin méditerranéen font actuellement une demande pour avoir une représentation au sein de la CPU, de manière à pouvoir mieux se faire connaître des milieux universitaires.

- La faiblesse du nombre de candidatures en archéologie ne nous semble pas provenir seulement d'une information insuffisante, et nous récusons en tout cas qu'elle soit la traduction d'un défaut d'attractivité de l'École dans ce domaine. Elle provient certainement en bonne part de la logique de recrutement des archéologues métropolitains, pour lesquels l'INRAP constitue le premier employeur, bien loin devant les universités et le CNRS qui n'offrent que peu de postes (et beaucoup en Antiquités Nationales pour l'Université). Or, l'INRAP ne tient pas compte du critère de formation à l'étranger pour recruter son personnel permanent, mais principalement du nombre de mensualités effectuées sous contrat dans cette institution ou de l'expérience en archéologie préventive.

Sur les programmes de recherche, les efforts salués par l'AERES pour resserrer et problématiser les programmes de recherche, privilégier les journées de travail plutôt que les grands colloques, favoriser les projets transversaux sont poursuivis dans le projet de futur quinquennal que l'équipe de direction présentera la semaine prochaine à ses conseils scientifique et d'administration. Nous retenons comme très fécond le conseil de renforcer encore le dialogue qui existe de longue date entre historiens et archéologues.

L'École s'emploie avec ses homologues à la création d'un véritable réseau des EFE, dont l'AERES relève à juste titre qu'il est encore embryonnaire. Depuis la rentrée de l'année universitaire, les directions des Écoles se sont réunies deux fois. Des programmes communs à deux EFE ou plus sont proposés dans les prochains quadriennaux. Certaines EFE adoptent une



politique éditoriale commune (EFA/EFR). Est en discussion la possibilité de mutualiser un service d'aide au montage de projets et recherche de financements.

Au chapitre de l'encadrement doctoral, nous tenons à préciser que les bourses de l'EFR n'ont pas été interrompues pendant la fermeture pour travaux de l'immeuble de la piazza Navona destiné à accueillir les boursiers, ce que semble pourtant suggérer la tournure de la première phrase du rapport sur l'accueil des boursiers.

Dans le chapitre sur les moyens de la recherche, les calculs sur la part des agences de moyens dans le budget recherche de l'établissement prennent pour base la dotation avec les salaires des personnels de recherche métropolitains (les membres essentiellement), ce qui explique le % obtenu (7,4%) qui est effectivement très faible. Il faut souligner que, hors salaire, la part des agences de moyens dans le budget recherche de l'EFR s'élève à 39%. L'organisation des secrétariats des sections, reprochée à l'EFR, est en train d'être repensée. Il s'agit de mettre à plat les tâches de manière à dégager du temps pour de nouvelles fonctions qui manquent cruellement à l'École, au premier rang desquelles celle de responsable de communication. Pour autant, nous pensons que la difficulté de l'EFR à proposer des projets aux agences de moyens a des facteurs d'explication plus complexes (qui tiennent en bonne part à son très petit nombre d'enseignants-chercheurs et chercheurs en poste pour un temps assez long) et ne se résoudra pas par la seule réorganisation des secrétariats, mais par la recherche systématique de partenariats internationaux et l'externalisation de l'aide au montage de certains très gros projets auprès de cabinets spécialisés. Il est certain que l'absence à l'heure actuelle de possibilité de monter des projets franco-italiens dans le cadre de l'ANR est un frein pour le recours à ce type de financement.

Sur les publications, nous partageons le constat d'ensemble de l'AERES. Un comité éditorial a été instauré. La composition passe en PAO, assurée en partie par le personnel de l'École, formé, en partie par des contrats extérieurs. L'EFR va entrer dans le consortium d'Open Edition (porté par le laboratoire CLEO), tant pour la revue que pour les ouvrages et ne fera plus de tirage papier que pour ses hommages et ses échanges, puis à la demande. Un certain nombre de publications (chronique des fouilles, catalogues, etc.) ne sera plus assuré qu'en ligne. Par ailleurs une politique de réédition et la création d'une collection de bonne divulgation sont envisagées en partenariat avec une maison d'édition (contacts pris avec Les Belles Lettres).

Nous précisons, à propos des réflexions sur le service archéologique, qu'il n'est pas parfaitement exact de dire qu'il n'existe aucun système cohérent d'archivage des données de fouilles. Il faut en fait distinguer la production d'images, pour laquelle un système d'archivage uniforme existe, de celle des bases de données qui, à l'heure actuelle, diffère d'un chantier à l'autre. Pour la numérisation de son riche fonds d'images, l'École est partenaire du projet Digispace déposé par le TGE Adonis dans le cadre du second appel EQUIPEX. Si ce projet venait à être sélectionné, cela lui donnerait les moyens d'avancer entre autres là-dessus.

#### Le pilotage.

La fonction de Secrétaire général de l'EFR est une création récente dans son histoire, elle a marqué à n'en pas douter un net progrès, en particulier dans la régularisation des carrières des personnels locaux, car c'est bien le Secrétaire général qui est en charge, ici comme ailleurs, de la gestion de l'ensemble du personnel. Mais elle n'a pas encore été pleinement prise en compte dans la structuration de l'établissement. L'absence d'un véritable organigramme des services est à cet égard significative, son élaboration fait partie des chantiers prioritaires de l'équipe de direction. La localisation du Secrétariat général piazza Navona, pour ne pas transformer ce bâtiment en une simple annexe, a un sens et ne sera pas remise en question. Mais il faut instaurer davantage de circulations entre les deux sites, dont on reconnaîtra qu'ils sont tout de même fort peu distants. Pour mettre en synergie les lieux et les personnes, des réunions de direction bimensuelles se

déroulent désormais en alternance à la piazza Navona et au palais Farnèse. Le chantier de remise à plat et redéfinition des missions des secrétaires scientifiques est en cours (cf. supra).

Nous prenons bonne note des conseils de l'AERES pour la constitution d'un véritable système d'information (SI). Nous pensons que les efforts en cours dans la constitution d'un fichier unique et interopérable (voir ci-dessus) vont y contribuer. L'idée d'un comité de pilotage du SI est à explorer. On a cherché dès maintenant à mieux intégrer la cellule informatique à l'activité de l'ensemble des services. Nous partageons le diagnostic du comité de visite : l'établissement gagnerait à compter en son sein un ingénieur de recherches pour ce service.

En matière de gestion des ressources humaines, les marges de manœuvre sont étroites, en particulier pour l'évolution des carrières des emplois locaux. Un emploi au service de la maison de la directrice vient d'être supprimé. Au-delà, le désir des personnels de voir leur carrière évoluer en fonction de l'évolution de leurs tâches et du plan de formation continue auquel ils participent, est légitime. Cependant l'établissement a fait le choix, renouvelé en 2010 en plein accord entre la direction et les représentants des personnels, d'aligner leurs contrats sur ceux de la fonction publique italienne. Ce choix présente des avantages non négligeables (salaires sur 14 mois au lieu de 12, augmentation régulière des salaires au cours des dernières années). Mais la gestion des carrières dans la fonction publique italienne obéit à des règles de progression strictes dans lesquelles seul le critère de l'ancienneté est pris en considération, comme dans la fonction publique française d'ailleurs. Le contrat collectif du personnel doit être renégocié en 2012, la direction sera attentive à l'amélioration de la situation du personnel local dans le cadre de la dotation qui lui sera concédée par le prochain contrat quinquennal.

Dans un établissement de la taille de l'EFR (31 emplois de personnel métropolitain, 39 de personnel local sur 36,7 postes à temps plein), le comité technique paritaire, formé de quatre personnes, qui existe et doit trouver ses marques comme le recommande le rapport, n'est peut-être pas le seul lieu du dialogue social. Il s'agit en effet d'un organisme franco-français alors qu'une partie du personnel local reste attachée aux instances de concertation de droit italien. La qualité de ce dialogue a souffert surtout d'un déficit de communication tant verticale qu'horizontale, et c'est sur ce terrain de la communication et de la concertation en interne qu'il faut progresser. Pour améliorer la circulation de l'information en interne et le fonctionnement des services en synergie, a été décidé la tenue régulière de comités opérationnels de services qui traitent des problèmes transversaux aux différents services et permet à ceux-ci de dialoguer entre eux. La cellule informatique est associée à ce comité, elle a été rapprochée des personnels scientifiques. Une partie des dysfonctionnements pointés par l'audit dans le domaine de l'informatique est ainsi en voie de résorption.

Sur le plan de l'organisation financière, l'AERES préconise une évolution des équilibres. Mais l'exercice 2011 confirme et aggrave l'avertissement du rapport de l'AERES : après la réduction de 197.000 € en 2010 de la subvention d'État pour les salaires, c'est 225.000 € qui sont supprimés en 2011 et, en conséquence, le budget 2012 a dû être présenté en déficit de 150.000 €. L'équilibre de l'exercice se fait par prélèvement sur le fonds de roulement qui devrait atteindre 1.800.000 € fin 2012, soit l'équivalent de 90 jours de fonctionnement courant et moins 20 % en deux ans. Les coupes effectuées par le ministère l'ont été sans concertation avec l'établissement alors que le tableau des emplois du personnel fonctionnaire est inchangé et que la masse salariale des expatriés varie plus fortement qu'en métropole. En fait, le ministère agit comme s'il avait délégué la gestion de la masse salariale et des emplois à l'EFR dans le cadre des RCE alors qu'il n'y a eu ni étude de la situation particulière des établissements à l'étranger, ni négociation sur les emplois et la masse salariale de départ. En matière de processus budgétaire, la structure des dépenses (65% de rémunérations), les sources de financement, (85 % de subventions), la faiblesse des ressources propres (11 %), le type de contrat (quadriennal avec orientations précises des crédits), l'éloignement géographique du siège de l'EFR et des membres du conseil ne concourent pas à une dynamique budgétaire. Néanmoins, elle existe au sein de l'établissement (cette année par

exemple un dialogue fructueux a abouti à abonder les crédits de fabrication des publications de 40.000 € par diminution des crédits scientifiques). S'agissant de l'implication du conseil d'administration dans le dialogue budgétaire, l'installation d'un système de vidéo conférence (prévue en 2012) pourrait permettre la tenue d'un conseil d'orientation budgétaire. Enfin, le rapport souligne avec justesse que la culture de gestion financière est à développer. Une certaine aisance budgétaire de l'établissement ces dernières années et la fluidité des échanges que l'agent comptable a su proposer aux acteurs dépensiers n'ont pas aidé à son développement. Pour réussir à surmonter les contraintes budgétaires qui se profilent, l'agent comptable devra améliorer les outils d'analyse encore élémentaires et engager davantage l'équipe de direction dans le suivi de l'exécution budgétaire.

Comme le constate le comité de visite, le patrimoine immobilier de l'EFR a ses grandeurs, mais aussi ses servitudes. Le conseil de recourir davantage au Service des Travaux et Bâtiments français en Italie, qui dépend de l'ambassade, a ses limites : ce dernier, s'il est évidemment très impliqué pour tous les chantiers qui concernent le Palais Farnèse, placé sous la responsabilité du MAEE, ne se considère pas, étant donné ses charges propres (ce service est responsable de tous les bâtiments attribués au MAEE en Italie, en Libye et à Malte), comme directement impliqué dans les travaux de l'immeuble de la piazza Navona, qui dépend du MESR.

L'équipe de direction est en tout cas bien consciente du potentiel que représente ce patrimoine pour la visibilité de l'École, et des ressources propres qu'elle en peut tirer. Elle s'attache à améliorer le taux de remplissage des chambres de l'immeuble de la piazza Navona, déjà en progression sensible, mais qui peut encore progresser. Elle a entamé une réflexion d'ensemble sur la localisation des différents services, qui va de pair avec un projet d'aménagement du vaste espace (200 m<sup>2</sup> utilisables) situé au troisième étage du Palais Farnèse, au-dessus du Salon d'Hercule. Le déplacement du service des publications vers le Farnèse, au plus près de ses auteurs qui fréquentent la bibliothèque, paraît souhaitable. Il permettra de repenser l'usage de la galerie de l'immeuble de la piazza Navona et de mener la « politique événementielle de valorisation des locaux » que le comité de visite appelle de ses vœux.

Le rapport se termine sur l'importance de mettre en œuvre une réelle politique de communication. L'équipe de direction en est convaincue. Le travail déjà accompli et en cours sur le fichier de l'École (voir supra), en plus d'être une aide au pilotage, rendra cette communication plus efficace. Nous cherchons par ailleurs à dégager un mi-temps pour assurer la mission de communication. Une lettre d'information mensuelle de l'établissement, diffusée électroniquement, paraîtra à partir du mois de février. L'appel d'offre à un prestataire externe pour une refonte totale du site web sera lancé avant la fin de l'année 2011. Ce site comportera également un intranet. L'augmentation du débit (nous signons ce jour un nouveau contrat avec le GARR, équivalent italien de RENATER) permettra un site interactif, capable entre autres d'abriter les bases de données produites par les recherches auxquelles participe l'EFR.

Nous retenons enfin avec intérêt le rapprochement demandé avec le Centre Jean Bérard, qui revient à plusieurs reprises dans le rapport. Les programmes scientifiques sont déjà menés en commun, comme le précise le rapport. Nous travaillerons au resserrement des autres liens, en particulier à l'appui à la bibliothèque de CJB (déjà en cours) et à la mise en synergie des services archéologiques.

Rome, le 24 novembre 2011

Catherine VIRLOUVEY  
Directrice de l'École française de Rome

# Organisation de l'évaluation



L'évaluation de l'école française de Rome a eu lieu du 30 juin 2011 au 1<sup>er</sup> juillet 2011. Le comité d'évaluation était présidé par Bernard **Coulié**, professeur des universités (université catholique de Louvain-la-Neuve), ancien recteur de cet établissement.

## Ont participé à l'évaluation :

Andrzej **Buko**, professeur à l'institut d'archéologie de l'université de Varsovie ;

Philippe **Diaz**, directeur général des services de l'université de Nantes ;

Marie Elisabeth **Ducreux**, directrice de recherche au CNRS, chercheur au Centre de Recherches Historiques UMR 8558 (EHESS/CNRS).

Jimmy **Elhadad**, délégué scientifique, représentait l'AERES.

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

Delphine **Lecointre** a assuré la PAO.