



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

Section des établissements

Rapport d'évaluation de la Casa de Velázquez



juin 2012



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

Rapport d'évaluation de la Casa de Velázquez



Le Président de l'AERES

Didier Houssin

Section des établissements

Le Directeur

Philippe Tchamitchian

juin 2012

Sommaire

Présentation	5
La politique scientifique et en faveur des artistes	7
I – De la création artistique à la valorisation professionnelle	7
II – Une section scientifique ouverte aux partenariats	8
III – Une redéfinition des domaines de recherche de l'EHEH	8
IV – De l'animation scientifique au pilotage de projet	9
La politique de formation	11
I – Développer la formation des artistes pour une meilleure insertion professionnelle	11
II – La nécessité d'un engagement collectif	12
La politique de publication et de diffusion	13
La bibliothèque et la politique de documentation	15
I – Un fonds riche et spécifique	15
II – Des fonds réorganisés et mieux catalogués	15
III – Faire face aux nouveaux usages de la documentation	15
La gouvernance	17
I – Les statuts : une évolution à maîtriser	17
II – La gestion des ressources humaines : de la "maison" à l'entreprise	17
III – Le budget : un instrument maîtrisé	18
IV – Le patrimoine : une réelle priorité	19
V – Un système d'information et une auto-organisation à construire	19
VI – Le pilotage : une direction affirmée	20
Conclusion et recommandations	21
I – Les points forts	21
II – Les points faibles	22
III – Les recommandations	22
Liste des sigles	23
Observations du directeur	25
Organisation de l'évaluation	31

Présentation



Inaugurée en 1928 dans la cité universitaire de Madrid, la Casa de Velázquez a connu une histoire mouvementée : détruite pendant la guerre civile espagnole, elle a dû déménager pour un temps avant de réintégrer ses locaux d'origine, en 1959. À partir de 2009, une rénovation radicale de l'aile centrale du bâtiment principal, liée à sa mise en conformité avec les normes de sécurité et d'hygiène et à sa modernisation, a contraint l'école à délocaliser ses activités pendant plusieurs années (2009-2011). Avec un édifice encore en chantier à la rentrée 2011, une réforme des statuts¹ des écoles françaises à l'étranger (EFE) en cours de mise en œuvre et un passage de témoin à la direction de la Casa à préparer, l'établissement se trouve en phase de transition.

Néanmoins, et malgré ce contexte difficile et particulier, la Casa reste fidèle à sa mission d'origine, qui consiste à “développer les activités créatrices et les recherches relatives aux arts, aux langues, aux littératures et aux civilisations de l'Espagne et des pays hispaniques et ibériques et contribuer à la formation d'artistes, de chercheurs et d'enseignants-chercheurs”². Toutefois, ce champ de travail est désormais élargi aux “sociétés des domaines hispanique et ibérique, ibéro-américain pour les périodes coloniale et contemporaine, et maghrébin”³. La Casa assure également la diffusion des œuvres artistiques produites, notamment par une série variée de publications, et des recherches menées dans le cadre de sa mission. Le nouveau décret fixe dans son article 20 les appellations des deux sections de la Casa en École des hautes études hispaniques et ibériques (EHEHI) pour la section scientifique, et en Académie de France à Madrid (AFM) pour la section artistique. Cette dualité constitue un phénomène unique aussi bien parmi les EFE que dans le paysage de l'enseignement et de la recherche français. La combinaison, au sein d'une seule institution, d'un volet de recherche scientifique et d'un volet de création artistique présente une singularité inscrite dans son acte de fondation au nom duquel l'Espagne a concédé à la France en 1920 en usufruit temporaire gratuit un terrain de plus de deux hectares. Sur ce terrain se trouve aujourd'hui un patrimoine immobilier constitué d'un bâtiment de plus de 8 000 m² sur quatre niveaux et de sept annexes abritant des ateliers d'artistes. Mais la particularité de la Casa, à la différence des autres EFE installées dans le pourtour méditerranéen, tient également au fait qu'elle est la seule à ne pas affronter localement la concurrence d'autres institutions scientifiques étrangères, sans que l'on puisse dire s'il s'agit là d'un avantage ou d'un inconvénient.

Pour assurer cette mission, la Casa de Velázquez s'appuie sur une communauté composée en 2011 de 12 collaborateurs métropolitains (titulaires scientifiques, administratifs, bibliothécaires), de 30 contractuels de droit espagnol, de 16 membres scientifiques (18 en régime permanent⁴) et de 13 membres artistes (plus deux dans le cadre de conventions avec les villes de Saragosse et de Valence), nommés pour une durée d'un an renouvelable, et d'une cinquantaine de boursiers ou chercheurs sur allocations qui travaillent, vivent et séjournent ensemble. Elle dispose d'un budget de fonctionnement d'un peu plus de 6 millions d'euros. Le décret statutaire de 2011 donne une autonomie nouvelle aux EFE et une marge de manœuvre appréciable à leurs directeurs respectifs. S'appuyant sur la possibilité de proposer un règlement intérieur qui dévie légèrement des conditions générales imposées par le décret, le directeur de la Casa possède maintenant la faculté de faire varier le nombre, la nature et la durée des mandats des membres selon des priorités et thématiques temporelles.

¹ Décret 2011-164 du 10 février 2011.

² Article 2 du décret 93-532 de 1993, repris dans l'article 3, alinéa V du premier titre du décret de février 2011.

³ Article 3, alinéa V du premier titre du décret de février 2011.

⁴ Ce nombre a été réduit à 16 en raison des contraintes budgétaires consécutives aux travaux de rénovation.

Le précédent rapport de l'AERES (février 2009) avait identifié quatre points faibles de la Casa : des démarches scientifiques et artistiques trop individuelles, l'absence ou l'insuffisance de liens avec l'Espagne, son isolement par rapport à Madrid et Barcelone, et le déficit de communication et d'image en France. C'est le mérite de l'équipe de direction d'avoir pris en compte ces remarques et comblé en grande partie ces lacunes grâce à une réflexion salutaire portant sur la mise en place d'une véritable stratégie de recherche, la définition d'une politique générale en faveur des artistes, la construction d'un remarquable réseau de partenariats au-delà du cercle franco-espagnol et le déploiement d'une action médiatique bien conçue et appuyée sur une communication interne (un intranet, bien que très récent, étonnamment efficace) et externe (site web, logo, calendrier des activités) qui ont sans doute renforcé le sentiment d'appartenance et l'identité de la Casa. Il s'agit là, de toute évidence, de signes parlant en faveur d'une maison dynamique qui ne se replie pas sur elle-même et qui se trouve à présent confrontée à d'autres défis dans le contexte de l'internationalisation des savoirs et des pratiques de la recherche documentaire.

La politique scientifique et en faveur des artistes

Pour piloter la politique scientifique et en faveur des artistes de l'établissement, le directeur de la Casa de Velázquez est secondé de trois directeurs des études, deux pour l'École des hautes études hispaniques et ibériques (Antiquité - Moyen Age et Histoire moderne et contemporaine) et un pour l'Académie de France à Madrid.

La dualité des activités (scientifiques et artistiques) de la Casa de Velázquez fait sans aucun doute son originalité, même si les collaborations entre les deux sections restent limitées. Les efforts qui ont été faits ces dernières années pour les développer (organisation d'activités communes et publication d'ouvrages interdisciplinaires), méritent d'être poursuivis, notamment en faisant en sorte que chaque membre artiste et scientifique assiste en début d'année à la présentation du projet de recherche des uns, et du projet de création des autres. Cependant, il est évident que dans le domaine de la création artistique, il est difficile de décréter une politique artistique ou d'imposer un cadre thématique précis. Ainsi, les préconisations du précédent rapport de l'AERES en faveur d'une plus grande synergie entre les deux sections ne sont pas faciles à mettre en œuvre et relèvent encore d'un vœu pieux. On ne s'interdira pas cependant de suggérer ici quelques pistes de réflexion.

I – De la création artistique à la valorisation professionnelle¹

Le séjour des membres artistes en Espagne, grâce aux conditions privilégiées qui leur sont offertes pour l'élaboration et la diffusion de leur œuvre (expositions, projections, concerts, etc., en grand nombre), favorise incontestablement l'expérimentation et la création artistiques ainsi que les échanges entre artistes français et étrangers (surtout espagnols).

Deux séries de difficultés demeurent cependant :

- la situation excentrée de la Casa rend assez difficile la fréquentation des expositions par le public ; là aussi les efforts entrepris ces dernières années pour organiser des expositions, en d'autres lieux, à Madrid et dans le reste de la péninsule Ibérique, ainsi que l'organisation de "Portes ouvertes" dans les locaux même de la Casa, devront être poursuivis et développés ;
- la réinsertion professionnelle des artistes après leur séjour en Espagne reste difficile et la plupart d'entre eux demandent à bénéficier du dispositif dit de "retour à l'emploi". Les liens entre les membres artistes et les milieux professionnels sont encore insuffisants. Il est certain que les relations entre les artistes et les professions de l'art, sans même parler des conditions du marché de l'art, ont profondément évolué. Quelle que soit la part légitime de liberté de création qu'un membre artiste puisse revendiquer et dont il a le droit de jouir à la Casa, une préparation structurée et collective aux réalités professionnelles, pour reprendre l'expression des précédents experts de l'AERES (p.13 du rapport), doit être envisagée.

La durée de séjour des membres, actuellement identique pour les scientifiques et les artistes, appelle par ailleurs une réflexion de fond. En effet, le rythme de création et d'achèvement d'une œuvre par les membres artistes plaident en faveur d'un séjour limité de 12 à 18 mois, tandis que le recrutement des membres scientifiques en milieu de thèse et leurs méthodes de travail font pencher en faveur d'une durée de séjour de deux ans.

À défaut d'une communauté de projet, une véritable communauté d'identité et d'appartenance reste à développer au sein du collège artistique, mais aussi dans sa relation avec la section scientifique. Il est en effet frappant de constater la connaissance aléatoire que possèdent les membres des projets développés dans l'autre section. Ce défi n'est pas que du ressort des membres artistes, de leur direction des études ou de la direction de la Casa dans son ensemble, mais doit impliquer l'Académie des beaux-arts et le conseil artistique. À lire les procès-verbaux des derniers conseils, il est déroutant de constater à quel point ces instances semblent bien peu s'impliquer dans une discussion sur l'orientation stratégique de l'Académie de France à Madrid, sur l'interface entre art et science consubstantielle à la Casa et sur le devenir professionnel de ses membres.

¹ L'absence, lors de la visite du comité de l'AERES, du directeur des études artistiques (récemment promu professeur des universités en France) ainsi que l'absence d'un expert artiste au sein du comité lui-même, n'ont pas facilité l'évaluation dans ce domaine.

II – Une section scientifique ouverte aux partenariats

Les activités de l'École des Hautes Études Hispaniques et Ibériques (EHEHI), section scientifique de la Casa, se distinguent par leur nombre, leur qualité et leur diversité. Dans ce domaine, la Casa conserve le rôle moteur qui a toujours été le sien dans le développement des recherches relatives aux mondes hispaniques et ibériques ; elle continue d'être, en outre, une "interface" fondamentale entre la communauté des chercheurs français et ceux de la péninsule ibérique. La politique de ces dernières années a privilégié l'ouverture disciplinaire (vers les sciences sociales), géographique (en direction du Maroc et du Portugal) et institutionnelle, que la fermeture de la Casa pour travaux a, d'une certaine façon, encouragée. Cette habitude de "hors sol" née de la nécessité ne doit pas disparaître après la réouverture pleinement fonctionnelle de l'institution.

En matière de collaboration, une grande force et un progrès notable résident dans la manière dont la Casa distingue entre des conventions occasionnelles et légères et des partenariats pluriannuels signés avec des partenaires forts, bien identifiés et récurrents tels que le Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC), équivalent espagnol du CNRS, l'Institut des études catalanes (IEC, Barcelone) ou l'Universitat Pompeu Fabra de Barcelone. Un effort a également été entrepris en direction des fondations privées (fondation Pilar et Joan Miró à Majorque pour les artistes). En revanche, les tentatives d'ouverture souhaitées par le ministère français de l'enseignement supérieur et de la recherche vers les milieux socio-économiques espagnols ont échoué, par manque d'intérêt de ces derniers semble-t-il. D'autres partenariats doivent continuer d'être explorés : avec le CNRS, notamment dans le domaine des publications électroniques par exemple, ainsi qu'avec les autres EFE avec lesquelles un échange de bonnes pratiques (scientifiques, gestionnaires ou de politique éditoriale) voire une mutualisation en matière d'archivage et de gestion de données seraient souhaitables.

La Casa doit poursuivre sa réflexion pour une définition plus claire des différentes catégories de coopérations (conventions, partenariats plus longs, collaborations avec les EFE, et enfin appels d'offres français, espagnols, bilatéraux ou européens). Elle doit également poursuivre sa réflexion en ce qui concerne les critères de sélection de ses partenaires parmi lesquels peuvent figurer, entre autres : la solidité, la nature du cofinancement, l'effort d'internationalisation, l'articulation avec les axes de recherche, la diffusion et la valorisation des résultats et les bonnes pratiques de contractualisation.

III – Une redéfinition des domaines de recherche de l'EHEHI

Si pour l'archéologie et l'histoire antique la Casa n'est pas incontournable - des fouilles françaises ont lieu en Espagne sans son soutien -, rares sont aujourd'hui les hispanisants et historiens français des mondes ibériques (médiévistes, modernistes et contemporanéistes) qui n'ont pas bénéficié à une époque ou une autre de leur carrière de sa documentation, de son soutien financier et de son réseau de collaborations. La réputation de l'EHEHI dans les milieux scientifiques français explique son attractivité (51 candidatures au renouvellement et au recrutement pour 16 postes de membres en 2011). Cette réputation n'est pas usurpée : sur les 231 anciens membres en activité, plus de la moitié (56 %) sont en poste à l'Université et plus de 15 % sont des chercheurs titulaires au CNRS ou des directeurs d'études à l'EHESS ou à l'EPHE. Une proportion importante (72 %) des anciens membres joue ainsi un rôle majeur au cœur du dispositif de l'enseignement supérieur et de la recherche en France. En revanche, les contacts avec les pays francophones (Suisse, Canada, Belgique) mériteraient d'être développés afin d'attirer aussi des doctorants et des chercheurs de ces pays.

Parmi les activités de l'EHEHI, les activités archéologiques doivent être distinguées des programmes de recherche regroupés dans des axes thématiques. Six chantiers de fouilles sont soutenus par la Casa (4 en Espagne et 2 au Maroc), rigoureusement sélectionnés sur la qualité du projet, ses liens avec les institutions locales, et la capacité de son porteur à publier et à former de jeunes archéologues. Conformément aux recommandations du précédent comité de l'AERES, les programmes de recherche ont été limités et recentrés autour de quelques priorités. Dans le projet quinquennal 2012-2016 cinq domaines ont été définis ("Horizons atlantiques des sociétés méditerranéennes", "Écrits, archives, récit", "Les communautés d'intérêt politique", "La production sociale des marchés : agencement, espaces, savoir" et "l'Orientalisme dans l'Islam occidental"). Ces domaines recoupent en partie les axes du contrat précédent mais témoignent aussi d'une capacité à renouveler les thématiques de recherche.

Une ambiguïté demeure, cependant, quant à l'articulation scientifique entre les cinq domaines à l'instant déclinés et les ouvertures amorcées en direction de l'Allemagne (par le biais d'une soumission de projet ANR/DFG¹ en mars 2011) et de l'Europe centrale. Il conviendrait d'éviter en la matière un effet de juxtaposition ou d'empilement uniquement mû par le souci de répondre à des appels d'offres, aussi alléchants soient-ils. Un rapprochement avec l'Institut archéologique allemand établi à Madrid paraît de ce point de vue constituer une étape préliminaire indispensable, pouvant donner lieu à soumission commune dans ce secteur. Pour deux domaines de recherche au moins ("Horizons atlantiques des sociétés méditerranéennes" et "l'Orientalisme dans l'Islam occidental"), il faudra veiller à développer les partenariats avec l'Amérique latine, d'une part, et le Maghreb, d'autre part. Ces deux aires figurent en effet parmi les zones dont la couverture est assignée par les missions de la Casa, mais le rapport d'autoévaluation reconnaît avec honnêteté que le développement des contacts institutionnels y est encore embryonnaire (p.15). On ne peut qu'inviter l'établissement à définir d'abord ses moyens et ses besoins, puis à identifier les collaborations possibles dans ces deux zones géographiques. Sur ces élargissements trans méditerranéens et nordiques d'un côté, transatlantiques de l'autre, la fixation des priorités doit sans doute tenir compte d'orientations ressortant d'une meilleure concertation avec les autres écoles françaises à l'étranger.

IV – De l'animation scientifique au pilotage de projet

Le système d'évaluation des programmes est actuellement organisé en interne et semble fonctionner correctement. Cependant, la mise en place d'un comité d'évaluation comprenant des membres externes est souhaitable car le conseil scientifique de l'établissement, dont c'est en principe le rôle, n'a manifestement pas le temps de faire une véritable évaluation scientifique des programmes, comme en témoigne l'examen des procès verbaux.

Le principal défi auquel doit répondre l'établissement réside, en réalité, dans sa capacité à définir une politique scientifique sans disposer d'une équipe permanente de chercheurs, avec des membres qui ne sont là que pour une durée limitée, comme on l'a vu, et deux directeurs des études dont les tâches administratives, d'animation scientifique, de publication et d'encadrement des doctorants et des boursiers sont si lourdes qu'elles ne leur laissent que peu de temps pour la recherche. Les programmes reposent donc essentiellement sur des chercheurs extérieurs, anciens membres de la Casa ou non. Afin d'assurer une meilleure adéquation entre ces programmes et les recherches de ses membres, l'établissement devrait engager une réflexion sur l'évolution future du nombre de scientifiques recrutés, en fonction des grands axes scientifiques adoptés. Dans le même objectif, les deux directions scientifiques pourraient elles-mêmes aborder avec souplesse la répartition des membres entre les quatre périodes traditionnelles de l'antiquité, du Moyen Âge, des temps modernes et du monde contemporain.

Un autre paramètre d'ajustement réside dans la répartition entre doctorants et post-doctorants au sein même de la cohorte scientifique : un effort a été accompli ces derniers temps pour ouvrir le recrutement à des chercheurs post-doctorants, en particulier ceux qui sont engagés dans la rédaction de leur HDR. Leur nombre est actuellement de quatre, soit assez proche du quart des effectifs potentiels (18). Cette proportion peut être retenue comme un horizon souhaitable compte tenu, d'une part, du "retour sur investissement" que ces post-doctorants, pour la plupart déjà maîtres de conférences et donc assurés d'un retour dans leur établissement d'affectation, assurent en termes de liens institutionnalisés entre la Casa et les universités françaises, et d'autre part, de leurs expériences et compétences en matière d'encadrement des étudiants. Dans le droit fil des conseils formulés par le précédent rapport d'évaluation de l'AERES (p.9) et des souhaits de la direction de l'établissement elle-même (déclaration d'orientation stratégique, p.6), la tâche de ces post-doctorants au sein de la Casa doit être effectivement mieux orientée en faveur d'activités d'encadrement et de formation mais aussi d'appui donné à la politique scientifique assurée par les deux directeurs scientifiques, eux-mêmes maîtres de conférences. En revanche, il convient de réserver pour les membres doctorants une part de liberté dans le choix des sujets, car c'est sans doute par ce biais que la Casa et les études hispaniques dans leur ensemble pourront bénéficier de l'émergence de nouvelles thématiques de recherche.

Cet équilibre entre une innovation scientifique introduite par les membres doctorants, en relation avec les écoles doctorales françaises avec lesquelles les liens devraient être resserrés (sur la base, entre autres, d'un échange plus nourri entre directeurs scientifiques et directeurs de thèse), et un pilotage par axes relayé par un maillon plus lisible et plus fort constitué par le noyau des post-doctorants, est de nature à conforter l'appellation de la section scientifique en "École des hautes études hispaniques et ibériques".

¹ Agence nationale de la recherche (ANR), *Deutsche Forschungs Gemeinschaft* (DFG).

En outre, le potentiel scientifique des anciens membres de la Casa pourrait être mieux utilisé, même s'il a été souligné qu'ils jouent déjà un rôle important dans la conduite de certains programmes, en dotant l'établissement d'un indicateur de pilotage scientifique, par exemple avec l'élaboration d'une cartographie plus fine des centres, lieux et écoles français où sont établis les anciens membres qui envoient des doctorants et post-doctorants et/ou animent des programmes de recherche en lien avec la Casa.

Pour assurer une meilleure adéquation des tâches des directeurs des études avec la nouvelle structuration des recherches de l'EHEHI (désormais plus thématique que chronologique), leurs responsabilités de pilotage scientifique pourraient être réparties non pas uniquement selon les périodes historiques (ancienne et médiévale d'un côté, moderne et contemporaine de l'autre) mais aussi par axes thématiques ou "domaines de recherche", dont les responsables ne sont pour l'instant pas désignés.

Il faut noter, enfin, que ces dernières années, la Casa s'est davantage investie dans la recherche de financements extérieurs (ANR, PCRD...). Toutes les tentatives n'ont pas abouti, mais l'EHEHI est actuellement présente dans le 7^e PCRD (projet EURESCL : "Les traites, les esclavages, leurs abolitions et leurs héritages dans l'histoire et l'identité de l'Europe") et pilote depuis cette année deux projets ANR : "Le renouveau impérial des États ibériques (1808-1930) : une globalisation originale ?" (GLOBIBER) et "Le détroit de Gibraltar, à la croisée des mers et des continents. Époques ancienne et médiévale" (DETROIT). Au total plus de 325 000 € lui seront attribués pour ces projets entre 2011 et 2014. D'autres réponses à des appels à projet (notamment en collaboration avec d'autres EFE) dans le cadre d'un LABEX sont envisagées, des initiatives qu'il convient, bien sûr, d'encourager.

La politique de formation



I – Développer la formation des artistes pour une meilleure insertion professionnelle

En qualité d'EFE, la Casa de Velázquez ne dispose pas, par ses missions historiques et principales mêmes, d'une offre de formation diplômante équivalente à celle d'un établissement d'enseignement supérieur. Pour autant, elle accueille actuellement 16 pensionnaires scientifiques dont la très grande majorité (14) est engagée dans la rédaction d'un travail de thèse, et 13 membres artistes recrutés sur la base d'un projet artistique. Tous sont accueillis dans des conditions de travail et de rémunération exceptionnelles. Leur passage par la Casa, d'une durée moyenne de deux ans pour la plupart, constitue une étape importante dans le début de leur carrière et justifie qu'une réflexion soit engagée sur la formation qu'ils reçoivent pendant leur séjour et sur leur insertion professionnelle ensuite. Le décret statutaire de février 2011 indique d'ailleurs que la Casa de Velázquez "a pour mission... de contribuer à la formation d'artistes, de chercheurs et d'enseignants-chercheurs". De fait, les moyens dont l'établissement dispose en termes de bibliothèque, de documentation, d'édition, de séminaires, de programmation scientifique et artistique et de direction d'études peuvent être mobilisés en faveur d'une offre de formation spécifique, et le sont en partie déjà. Cette première remarque conduit à encourager la Casa à s'appuyer sur ce potentiel pour améliorer la préparation de ses membres aux métiers de chercheur ou d'enseignant-chercheur et d'artiste professionnel.

Alors que l'ensemble du budget alloué par l'établissement à la section artistique (hors dépenses du personnel) est consacré à la promotion des œuvres créées pendant le séjour madrilène, notamment à travers les expositions et le catalogue, il est permis de penser qu'une part pourrait être affectée au développement d'un cycle de formation, à l'instar de celui dont bénéficient les membres doctorants scientifiques. S'appuyant sur l'aide de commissaires d'exposition, de conservateurs de musée, d'organismes de concours d'art et de foires, de managers d'exposition, de vendeurs d'art et de galeristes, d'enseignants des écoles d'art, voire des réseaux du service culturel et artistique de l'ambassade de France en Espagne, ce cycle de formation devrait comporter des modules consacrés au montage matériel et financier de projets, à la médiatisation des œuvres, à la valorisation des compétences professionnelles, linguistiques et interculturelles des artistes. La pratique de projets transversaux unissant un photographe et un historien, un peintre et un sociologue comme il s'en est opéré sur des quartiers madrilènes ou sur un événement récent de l'histoire contemporaine, par exemple, ne constitue pas seulement une originalité scientifique, mais peut comporter une plus-value professionnelle pour l'un et pour l'autre. Quelle que soit la formule retenue, un cycle de formation sensibilisant les membres artistes à la pratique et aux contraintes des métiers de l'art constituerait un élément de réponse au problème de retour à l'emploi qu'ils rencontrent.

Dans le cas des membres scientifiques dont la totalité, en 2010, était retournée sur un support universitaire ou académique tandis que, sur le long terme, les deux tiers d'entre eux trouvaient à se placer à plus ou moins brève échéance sur le marché scientifique et universitaire, le problème se pose avec moins d'acuité. Cependant, l'exigence de formation demeure, et ce d'autant plus que la politique scientifique de la Casa s'oriente résolument vers la définition d'un certain nombre de domaines de recherche plus clairement définis et qu'elle ouvre son recrutement à des post-doctorants. On peut en effet attendre de ces derniers, sous la supervision des directeurs d'études, une implication plus forte dans l'encadrement des doctorants, lesquels sont désormais envoyés depuis la France par des écoles doctorales dont la charte des thèses et l'organisation leur font obligation de développer une offre de formation et une préparation à l'insertion professionnelle. Cette remarque suppose que la préoccupation de formation inscrite comme "l'un des points forts de l'activité scientifique" au contrat quadriennal 2008-2011 (page 20) et réaffirmée dans la déclaration d'orientation stratégique 2012-2016 (page 5) puisse se déployer dans un triangle bénéfique unissant le membre doctorant, son directeur de thèse et les directeurs d'études sur place. Elle suppose également une meilleure coordination avec les écoles doctorales d'origine.

Par ailleurs, les écoles d'été, séminaires disciplinaires et méthodologiques ou ateliers doctoraux proposés dans le cadre de la formation devraient faire l'objet d'une concertation plus étroite avec les offres parallèles instituées dans les autres EFE, tel que l'initiative en a déjà été prise en 2010 à Barcelone.

II – La nécessité d'un engagement collectif

L'offre de formation proposée aux membres scientifiques est programmée sur l'année sous forme de séances d'écriture (4), d'initiation aux outils informatiques (3) et d'ateliers-débats (9), en particulier avec des conférenciers espagnols ou sur des sujets portant sur les évolutions de la structuration et du financement de la recherche en France (ANR, appels d'offres, montage de projets). Le programme, dans sa version actuelle, rend obligatoire la présence des membres de première année à ces séances, celle de seconde année étant seulement "optionnelle". Cette obligation de présence gagnerait à être généralisée à l'ensemble des membres, quelle que soit leur année d'ancienneté, suivant le principe du "fort tirant le faible", c'est-à-dire du bénéfice que tireront sans aucun doute les arrivants de l'expérience et de l'avancée des sortants, pour ne pas parler du rôle plus important que devraient jouer les post-doctorants, comme on l'a souligné.

On recommandera également l'ouverture, en tant que de besoin, de cette offre de formation à des doctorants ou post-doctorants espagnols, sans négliger d'intégrer plus systématiquement dans la conception du programme le passage de boursiers plus chevronnés, dont la plupart sont justement des anciens de la Casa.

La formation ne doit cependant pas être conçue comme une activité à sens unique, reposant sur la seule offre proposée par la direction et les directeurs d'études. Elle suppose dans l'autre sens un engagement de la part des membres eux-mêmes, artistes ou scientifiques, qu'il faut encourager à développer de manière horizontale et autonome différentes actions qui pourraient prendre la forme d'organisation d'ateliers, de manifestations ou de workshops d'écriture collective, etc. On est par ailleurs en droit d'attendre de leur part un investissement contractualisé dans les activités collectives de la Casa, au-delà de la production d'une création dans le cas des artistes ou du rapport d'activités personnel et de la livraison d'un article dans les Mélanges dans celui des scientifiques : livraison de bases de données, participation aux chantiers de fouilles, animation de séances bibliographiques ou de lectures dans la bibliothèque, par exemple ; bref une action "bottom-up". Ceci devrait conduire les doctorants scientifiques à ouvrir de tels modules à des doctorants venus d'universités espagnoles voisines et partenaires (même si l'on est conscient que les écoles doctorales ne commencent qu'à se mettre très récemment en place de ce côté des Pyrénées) voire à des doctorants d'origines plus lointaines, en provenance du Portugal ou du Maroc.

La politique de publication et de diffusion

L'intégralité du budget alloué à la section artistique est consacrée à la diffusion des œuvres des artistes. Ainsi, le budget de 2010 (plus de 169 000 €) a permis de financer dix expositions, trois concerts, la publication d'un catalogue et la participation à divers événements artistiques. L'année 2010 a également vu la naissance d'une collection de disques "Compositeurs de la Casa de Velázquez". Les chiffres fournis par l'établissement indiquant le nombre de visiteurs des expositions en 2009 montrent une grande disparité de fréquentation selon les manifestations. Les deux expositions les plus visitées ont été organisées dans le cadre de la Foire internationale de l'art à Madrid (Estampa 09) et dans le cadre de l'Espace Évolution Pierre Cardin à Paris. Depuis septembre 2009, la fermeture de la Casa pour travaux a délocalisé toutes les manifestations artistiques qui se sont parfois déroulées dans de meilleures conditions d'exposition qu'auparavant et ont ainsi permis de faire connaître les travaux des artistes à un public plus large. Il faudrait veiller, une fois les travaux terminés, à maintenir ces expositions "hors les murs".

Pour le volet scientifique, les EFE ont, entre autres missions, la valorisation de leur "politique de recherche ... par la publication et la diffusion de leurs travaux" (article 2 du décret statutaire de février 2011). Les publications scientifiques de la Casa occupent une part importante de l'activité de l'établissement ; elles se répartissent en trois collections (Bibliothèque, Collection, Essais) et une revue semestrielle (Mélanges) dont la qualité est depuis longtemps reconnue dans la communauté scientifique. La revue, dotée d'un comité scientifique international et d'un conseil de rédaction, est aujourd'hui accessible gratuitement en ligne (avec un délai de restriction de deux ans) sur les portails Persée et Revues.org. Conformément aux préconisations du précédent rapport de l'AERES, l'établissement s'est également doté, en interne, d'un conseil éditorial pour ses trois collections, qui évalue les propositions, recherche de nouveaux auteurs et désigne deux experts rapporteurs par manuscrit. Notons que la nouvelle collection "Essais de la Casa de Velázquez" (deux volumes parus en 2010) qui publie un texte relativement bref d'auteurs connus, est une initiative intéressante qui permettra sans doute de toucher un public plus large. On ne peut qu'encourager la direction à lui tracer une ligne éditoriale mieux définie : qu'il s'agisse de commandes de la Casa ou de propositions externes, quelles sont les procédures à suivre, quel est le comité chargé d'examiner les projets et quel est le public visé (éclairé, universitaire, étudiant) ?

Une équipe de six personnes produit et diffuse ainsi un nombre important d'ouvrages (37 titres en trois ans de 2008 à 2010). On notera un effort ces dernières années pour mettre en place une bonne répartition des tâches et assurer la formation du personnel sur des logiciels performants comme InDesign. La diffusion s'est considérablement améliorée, comme le montre la hausse significative des ventes (de l'ordre de 25 %), grâce notamment à la signature de contrats avec de nouveaux diffuseurs et à la vente des ouvrages sur le site Amazon. Enfin, les efforts consentis pour abaisser les coûts de fabrication des ouvrages ont permis de faire de substantielles économies (11 600 € par an, soit 9 % du budget du service en 2010) sans pour autant sacrifier la qualité des ouvrages.

La politique de coéditions, en revanche, est apparue peu rentable (complication de la diffusion, pas de public supplémentaire, conception différentes des maquettes...) et l'établissement privilégie plutôt la recherche de financements extérieurs qui sont en constante augmentation depuis 2008 (22 000 € en 2008 et 39 265 € en 2010).

Associé à cette politique de communication et de valorisation des travaux et réalisations de la Casa, le site web a été entièrement rénové et présente aujourd'hui une interface simple et conviviale. Il permet de suivre les activités de la Casa, la programmation artistique, d'accéder aux CV des membres, d'acheter les publications en ligne, etc. Comme le reconnaît le rapport d'autoévaluation (p.18), il reste à réorganiser l'affichage des programmes scientifiques qui suivent un ordre chronologique et non la répartition par axes ou domaines de recherche présentés dans le rapport d'activité ou la déclaration d'orientation stratégique. Un site intranet a également été créé et permet la diffusion des informations au sein de l'établissement. En l'absence d'un poste de webmestre, les sites sont administrés par les informaticiens et les informations sont tenues à jour par les différents services. Si cette organisation est efficace pour la diffusion des informations, elle se révèle insuffisante pour la mise en place d'une véritable stratégie de communication et de publication en ligne.

Une réflexion sur les publications électroniques vient d'être engagée. Il est envisagé de créer une collection électronique et de publier en ligne des chroniques archéologiques, initiatives qu'il faut encourager et qui doivent se mettre en place dans le cadre d'une véritable politique de publications en ligne qui reste à définir. Dans ce domaine, une collaboration avec le CNRS (Adonis en particulier) et un échange de bonnes pratiques avec les autres écoles françaises à l'étranger sont souhaitables.

La bibliothèque et la politique de documentation



I – Un fonds riche et spécifique

L'interruption d'activités consécutive aux travaux de rénovation a conduit la direction à proposer une mise en chômage technique pendant 18 mois du personnel de service de la bibliothèque qui, au 1er septembre 2011, a retrouvé sa pleine composition sous la direction du conservateur, à savoir six personnes et un magasinier employé à mi-temps. Les travaux en cours d'achèvement¹ permettront la réalisation d'une vaste salle de lecture, dans son emplacement initial, équipée de 16 postes de travail destinés aux membres de la Casa et de 38 postes accessibles aux lecteurs. Une vaste opération de reclassement des collections réorganisera les fonds, socle qui devrait permettre de mieux saisir à l'avenir ce qui est en place, sous réserve de bien maîtriser les processus de contrôle magnétique des sorties d'ouvrages. Avec un fonds de 120 000 ouvrages, 1 700 périodiques dont 1 100 vivants, 2 500 livres et documents anciens couvrant essentiellement l'histoire de l'Espagne, du Portugal et de l'Amérique latine (période coloniale), la littérature espagnole, les arts, l'archéologie (Espagne, France et Afrique du Nord) et les sciences sociales (anthropologie, ethnologie, économie, sociologie, géographie), et en comptant l'accès à quelques bases de données, l'ensemble justifie bien une mobilisation importante de moyens. Si l'on considère en effet la dépense annuelle de près de 108 000 € (dont 98 000 € consacrés à l'achat de livres et à la souscription d'abonnements de quelque 500 périodiques) sur un budget exécuté 2010 d'intervention scientifique et artistique d'environ 640 000 €, on comprend qu'une partie non négligeable des ressources humaines et financières de la Casa aille à la bibliothèque.

II – Des fonds réorganisés et mieux catalogués

L'effort réalisé pendant la période de fermeture pour consacrer l'essentiel du temps de travail au rattrapage du retard de catalogage, le nombre de notices traitées doublant pour atteindre six entrées par jour, doit être salué. Un autre point positif réside dans la mise en ligne du catalogue et son intégration dans des portails bibliographiques français (Sudoc²), espagnol (Rebiun³, regroupant 74 bibliothèques universitaires espagnoles) et international (WorldCat⁴). Sur le plan européen, l'inscription de ce catalogue dans la base germanique du KVK⁵ permettrait de couvrir l'ensemble des grandes bibliothèques universitaires généralistes et spécialisées en Europe que regroupe cette base. Dans cette perspective, la Casa devrait entrer en contact avec l'Institut archéologique allemand de Madrid, dont le catalogue bibliographique fonctionne en réseau avec les autres instituts archéologiques allemands dans le monde.

La politique d'échanges qui permet, sur la base des publications produites par la Casa, d'acquérir par donnant-donnant 50 % de nouveaux livres et de suivre la moitié des périodiques vivants est particulièrement dynamique. Il s'agit là d'une pratique à encourager, qui suppose le maintien d'une intense concertation entre les deux services de la bibliothèque et des publications. La bibliothèque a par ailleurs fourni un effort très louable de prévision d'accroissement linéaire de ses collections afin d'intégrer les volumes à venir dans les magasins construits pendant les travaux de rénovation. La place calculée dans les nouveaux entrepôts en sous-sol devrait ainsi permettre de pouvoir emmagasiner sans difficulté les nouvelles acquisitions pendant les 25 prochaines années. Sur tous ces points, les recommandations présentées dans le précédent rapport de l'AERES ont donc été entendues.

¹ Lors de leur visite, les experts n'ont pas pu observer le fonctionnement de la bibliothèque, la salle de lecture étant encore en travaux, les magasins en cours d'aménagement et l'ensemble du fonds entreposé dans des cartons.

² Système universitaire de documentation.

³ *Red de Bibliotecas Universitarias*.

⁴ *World Catalog*, base de données bibliographiques de l'OCLC (*Online Computer Library Center*) réputé le plus grand catalogue Opac au monde (*Online public access catalog*).

⁵ *Karlsruher Virtueller Katalog*.

III – Faire face aux nouveaux usages de la documentation

Au regard de ces informations, ce n'est donc pas l'existence en soi de la bibliothèque mais son accès, sa fréquentation matérielle et virtuelle, ainsi que son insertion dans le dispositif scientifique d'ensemble qui conduisent à formuler quelques remarques et recommandations. Il est évident que, partout dans le monde, le rapport des chercheurs et des étudiants à leur documentation est soumis à une profonde mutation, liée à l'inflation des sources et ressources disponibles en ligne. Dans ce contexte, il est crucial que la bibliothèque s'engage dans une politique claire et offensive de mise en ligne d'une partie de ses fonds, en développant des accords de numérisation avec des organismes comme Persée, étant entendu qu'aucune bibliothèque d'institut ou de maison française à l'étranger n'a les moyens de numériser seule ses propres fonds.

La fréquentation de la bibliothèque, dont le nombre de lecteurs avant sa fermeture semblait plafonner à une quinzaine par jour, boursiers et membres compris, pose problème. La direction de la Casa est pleinement consciente du "double défi" qu'elle doit relever : "retrouver ses lecteurs et en attirer de nouveaux" (déclaration d'orientation stratégique, page 7). Pour accroître la fréquentation de la bibliothèque, les pistes envisagées sont multiples : abaisser le seuil d'accès en direction des étudiants de master (en ciblant en particulier le public des étudiants français et francophones présents à Madrid par le biais des nombreux accords Erasmus) ; assouplir les procédures d'inscription ; développer des séminaires, des cercles de discussion, des séances de lecture publique et de petites expositions au sein même de la bibliothèque ; mener une politique de communication sur la réouverture de la bibliothèque, tant par le biais de supports papier (dépliant, affiches, etc.) que par une annonce attractive sur le site électronique. Il est entendu que la situation un peu excentrée de la Casa et la concurrence des bibliothèques madrilènes peuvent constituer des freins à l'augmentation sensible de la fréquentation journalière. Nonobstant, la qualité des locaux et la spécificité des collections conservées font de cette bibliothèque l'une des plus riches et confortables en sciences sociales et en histoire hispanique en français et en espagnol de la capitale madrilène.

Par ailleurs, pour répondre aux nouveaux usages de la documentation par le public, à la mondialisation de l'information et à l'augmentation considérable des coûts, il faut aller aujourd'hui vers la mutualisation de l'information scientifique. Cela signifie pour la Casa se rapprocher des autres EFE pour proposer une politique commune de numérisation des fonds et accéder aux portails ou plates-formes de diffusion des revues (JSTOR...). La Casa pourrait aussi adhérer au consortium universitaire de publications numériques (Couperin) qui associe d'ores et déjà 200 universités et organismes de recherche (dont l'école française d'Athènes). Une négociation à mener avec le CNRS pourrait conduire à faciliter l'accès au portail de ressources documentaires "Biblio SH". Tout ceci afin d'accéder à un plus grand nombre de titres et d'obtenir de meilleures conditions tarifaires auprès des grands groupes éditoriaux.

En matière de politique d'achat, enfin, on observe une multiplicité de circuits mêlant d'un côté les suggestions présentées par les boursiers, les membres et les directeurs d'études, de l'autre les repérages opérés par le personnel à partir des catalogues. Sur ce plan un calendrier annuel des commissions d'achat devrait être établi et une charte générale des acquisitions définie, à l'instar de la pratique déjà adoptée pour l'antiquité et le Moyen Âge. Cette charte écrite pourrait faire obligation de fixer un seuil de prix au-delà duquel serait rendue obligatoire la nécessité de vérifier la présence de l'ouvrage dans d'autres fonds madrilènes proches afin d'en épargner l'achat, et conduire à une forme de réciprocité. Au-delà de cette charte, une réflexion devrait être proposée aux établissements madrilènes afin d'examiner l'opportunité d'une harmonisation en matière de politique d'échange.

La gouvernance

I – Les statuts : une évolution à maîtriser

Depuis le début de l'année 2011, l'ensemble des écoles françaises à l'étranger est régi par un décret unique qui définit leurs missions et activités, l'organisation administrative ainsi que les "statuts" des membres étudiants et personnalités scientifiques. Si les quatre autres écoles sont définies de façon quasi identique, l'accent est mis sur la particularité de la Casa : d'une part, la volonté initiale de l'État espagnol pour sa création et, d'autre part, sa double vocation scientifique et artistique.

L'évolution la plus importante concerne le conseil d'administration (CA). En effet, l'ancien décret statutaire fixait entièrement la composition du CA, qui comprenait alors vingt-deux sièges. L'Institut de France en disposait de huit au titre des trois académies intervenant dans les domaines d'activités de l'école¹ : les secrétaires perpétuels desdites académies et cinq autres membres désignées par elles. À ces huit personnalités de l'Institut de France, s'ajoutaient un représentant de chacune des directions compétentes des ministères des affaires étrangères et de la culture. C'était donc un total de 10 personnalités ne relevant pas du secteur de l'enseignement supérieur et de la recherche qui entraient dans la composition du CA. Aujourd'hui, la composition du CA est moins rigide : il comprend vingt et un membres au maximum, le nombre de représentants de l'Institut de France ne peut excéder cinq, et des personnalités qualifiées sont désignées par le ministre chargé de l'enseignement supérieur sur proposition du directeur de la Casa. La mention explicite d'un représentant du ministère de la culture a quant à elle disparue.

En application du nouveau décret, le règlement intérieur de l'établissement voté le 30 juin 2011 fixe un CA plus resserré de dix-huit membres, avec trois sièges seulement réservés à l'Institut de France (les secrétaires perpétuels des académies concernés par les activités de la Casa) et quatre personnalités qualifiées, dont une choisie pour ses compétences dans les disciplines artistiques. Cette diminution du nombre de représentants de l'Institut de France et la possibilité de proposition laissée au directeur rend la composition de ce nouveau conseil particulièrement délicate et met le directeur dans une position difficile car la tutelle recentrée sur le MESR lui transfère la significative responsabilité de trouver, convaincre et assumer le choix délicat des personnalités qualifiées.

D'autres éléments du décret semblent donner lieu à débat et ne tiennent pas assez compte des spécificités de la Casa. Ainsi, le fait que les bénéficiaires d'aides financières (les anciens 'boursiers') doivent désormais être des étudiants inscrits à l'université exclut bon nombre de candidats, notamment espagnols. Il revient à la discrétion du directeur ou des directeurs des études de les inviter comme personnalités.

II – La gestion des ressources humaines : de la "maison" à l'entreprise

Le personnel de l'établissement est composé de deux catégories de personnels : d'une part, les fonctionnaires français détachés et, d'autre part, les contractuels recrutés localement (qui peuvent également être des Français). Les personnels contractuels relèvent de la convention collective des centres d'éducation universitaire et de recherche espagnols, dont le statut privé explique une gestion de type "entreprise". Celle-ci prévoit des compléments de rémunérations spécifiques pour un service dans un établissement étranger et une réelle progression de carrière. Par ailleurs, si les horaires de travail sont les mêmes pour tout le personnel de statut local, cette convention prévoit des régimes de congés différents entre le personnel de service et le personnel administratif, ce dernier bénéficiant de trois jours de congés de plus.

Le nombre total d'emploi est de 42,5 dont 30,5 ETP de contractuels. Les emplois de titulaires relèvent pour dix d'entre eux de la catégorie A, les deux autres étant de catégorie B.

¹ L'Académie des beaux arts, l'Académie des inscriptions et des belles lettres, et l'Académie des sciences morales et politiques.

Si l'on examine les missions des personnels au regard des fonctions de l'établissement, on note la part importante des fonctions support de l'activité (23 ETP, soit 57 %) au détriment des fonctions d'appui (17,5 ETP, soit 43 %)¹. La part des emplois consacrés à la fonction immobilière est importante (1/3) car l'accueil d'artistes et de scientifiques nécessite la mise en place de services d'hébergement, d'entretien du patrimoine et de restauration jusqu'à ce jour assurés par les personnels de la Casa.

En ce qui concerne les relations sociales, les représentants des personnels (jusqu'à trois élus pour quatre ans à partir de 31 emplois) jouent un rôle de conseil pour les conditions de travail et disposent d'un droit de regard sur toute embauche de contractuel. Ils ont été consultés lors de la mise en chômage technique d'une partie du personnel d'entretien et pour le licenciement des personnels du service restauration, conséquence de la fermeture pour travaux de mise en conformité des locaux. La position des personnels qui craignent que l'esprit maison ne cède le pas à une gestion "entreprise", tout en revendiquant haut et fort leur statut de personnels contractuels "des établissements d'enseignement supérieur", est une caractéristique du dialogue social importante à prendre en considération à l'occasion des réflexions qui seront menées pour améliorer encore l'efficacité de la gestion des ressources humaines, et dans le cadre d'une politique d'externalisation de certains services (jardinage, nettoyage, hôtellerie, restauration).

L'établissement a mis en place un comité technique paritaire et se soucie des conditions de travail, en particulier de la restauration et de la médecine des personnels. Compte tenu de la taille de l'établissement, les relations individuelles sont importantes. L'introduction d'un voyage d'études impliquant les membres et le personnel de la Casa est effectivement de nature à améliorer la communication et la connaissance internes au sein de l'équipe et de contribuer ainsi à la création d'un réel sentiment d'appartenance à l'établissement.

Le principal enjeu auquel est confrontée la direction est la maîtrise de la masse salariale sous un plafond fixé par le contrat d'établissement, alors que la convention collective dont relèvent les contractuels employés localement prévoit l'indexation des salaires sur le coût de la vie.

Enfin, l'établissement ne dispose pas de fiches de postes pour l'ensemble des personnels, ce qui constituerait un instrument utile à l'usage des promotions internes et des évolutions de carrière.

III – Le budget : un instrument maîtrisé

Les comptes financiers de 2007 à 2010 montrent des taux d'exécution budgétaire très proches de 100 %, que ce soit en dépenses (97 % en 2009, 99 % en 2010) ou en recettes (100 %), ce qui témoigne d'une qualité prévisionnelle indiscutable et d'une excellente maîtrise du suivi de l'exécution budgétaire.

En 2011, l'établissement dispose d'un budget de fonctionnement de plus de 6 millions d'euros (6 335 580 €), couvert à 95 % par une subvention du MESR. Dans la mesure où la totalité des rémunérations des personnels sont inscrites au budget, il s'agit bien d'un budget de fonctionnement consolidé. Si l'on compare ces données à celles des quatre autres écoles françaises à l'étranger, la Casa dispose du troisième budget des EFE et de la deuxième subvention du MESR après l'École Française d'Extrême Orient.

La présentation du budget de gestion selon la nomenclature LOLF révèle que les crédits consacrés à la formation et qui recouvrent les indemnités des membres scientifiques et artistes représentent 40 % du budget, la recherche (en y incluant les publications) représente 24 % du budget, la bibliothèque 8 %, l'immobilier 7 % et le pilotage du dispositif près de 20 %. Les charges de personnels représentent de façon constante depuis 2008 plus de 75 % du budget.

Le budget d'investissement pour 2011 est important (3 058 000 €²) et a permis de terminer la mise en conformité des locaux. Afin de réaliser les travaux engagés depuis 2009, l'établissement a complété l'engagement financier du Ministère par un prélèvement conséquent sur le fonds de roulement qui a été approuvé sans réserve par le conseil d'administration.

¹ Le règlement intérieur pallie cette absence en portant à trois les représentants de l'Etat au CA de l'école : deux prévus par le décret et désignés respectivement par le ministère chargé de l'enseignement supérieur et celui des affaires étrangères, et un réservé à un représentant du ministère de la culture.

² La situation considérée ici est celle du budget initial ; lors de la visite des experts, la DBM n° 1 adoptée par le CA du 30 juin a porté à 3,658 M€ le budget d'investissement 2011.

Le budget est élaboré sous l'autorité du directeur et du secrétaire général et le suivi est confié à l'agent comptable chef des services financiers qui fait régulièrement le point des dépenses avec les différents directeurs. Confier à l'Agent comptable le pilotage des services financiers, permet de consacrer à la fonction financière un nombre réduit de personnel. Le logiciel utilisé semble donner satisfaction et un suivi des dépenses par code analytique est en cours de réalisation.

L'agent comptable, sur le modèle des dispositifs préconisés par le Ministère, a mené une cartographie des risques et prévoit les mesures correctives adéquates. Le budget est conçu comme un outil de pilotage élaboré sous le contrôle du directeur. Cependant, la réouverture de l'ensemble des services de l'école qui sera effective pour le budget 2012, fait clairement l'objet d'interrogations, en particulier quant aux coûts prévisibles liés aux nouvelles infrastructures et à leur fonctionnement et entretien (climatisation, ascenseurs...).

Les procédures spécifiques d'achat public pour certaines fournitures qui n'étaient pas encore élaborées à quelques semaines de la remise en fonctionnement (restauration, génie climatique...) laissent planer une incertitude sur la prévision du budget 2012.

IV – Le patrimoine : une réelle priorité

La Casa est "affectataire" d'un terrain de plus de 20 000 m² situé à proximité de la Cité universitaire et des locaux du Premier Ministre du gouvernement espagnol. La rénovation immobilière qui s'est déroulée ces deux dernières années est un projet judicieux car il a su allier la modernisation de la bibliothèque, une restructuration des locaux d'accueil (ateliers) et d'hébergement avec un travail en profondeur sur les infrastructures techniques (fluides, accès). Il est à noter que les équipements de climatisation ont été dimensionnés pour pouvoir répondre aux besoins qui naîtront de la poursuite de la réhabilitation des bâtiments. Le directeur et le secrétaire général ont été les éléments moteurs de cette rénovation exemplaire et l'établissement dispose, grâce à son schéma pluriannuel de stratégie immobilière, d'une vision à long terme de son patrimoine. Il faut saluer également la capacité et la rapidité d'adaptation de l'équipe en place dans la conduite du plan des travaux, permettant de rénover avec la même somme davantage de chambres et d'ateliers et d'équiper l'ensemble des étages des fluides.

En ce qui concerne l'hygiène et la sécurité, là aussi l'établissement est conscient et très mobilisé sur les conditions de vie et de travail dans les bâtiments qui relèvent de sa responsabilité. Le document unique existe, les zones à risques ont clairement été identifiées (stockage de produits, en particulier) et les mesures de réduction des risques ont été préconisées et appliquées. On peut cependant regretter dans ce contexte favorable et sensibilisé à ces questions l'absence d'un collaborateur chargé de mission auprès du Directeur ou du Secrétaire Général pour l'Hygiène et la Sécurité.

V – Un système d'information et une auto-organisation à construire

Le service qui gère le système d'information est rattaché au secrétaire général. Il est composé de deux ingénieurs qui assument avec qualité et sans compter leur temps les fonctions techniques de conception et maintenance d'un réseau de 60 machines connectées, qui sont au service des scientifiques, artistes, de la documentation, de la recherche et plus généralement de l'administration. Les travaux de rénovation du bâtiment ont été mis à profit pour rénover l'ensemble du réseau et de la téléphonie (réseau filaire, réseau Wifi, serveurs).

Le service informatique se situe également, comme dans les établissements de petite taille, au cœur de l'informatique de gestion et du développement de la communication numérique à travers les listes d'adresses électroniques (11 200 contacts gérés par Filemaker, mais dont les informaticiens reconnaissent le caractère dépassé), l'intranet et l'animation du site web développé sous Typo-3.

Les applications dont le service assure la maintenance sont nombreuses : l'application de gestion financière, le projet d'un outil RH qui intégrerait la paie, aujourd'hui encore manuelle, un logiciel de gestion de l'hébergement, un logiciel de gestion des salles, la gestion de la téléphonie sous IP et la gestion de la maintenance. Dans une perspective de réduction des coûts de certaines visites ou conférences, il est peut-être sage d'envisager l'acquisition d'un équipement de vidéoconférence dans la mesure où cet achat peut être rentabilisé.

Il reste à organiser une démarche qualité et de contrôle de gestion et à élaborer un schéma directeur du système d'information qui définirait non seulement les différents outils, les différentes applications mais aussi les liens entre ces dernières et, par ce biais, l'environnement numérique de l'établissement. Par ailleurs, on ne peut que recommander une démarche collective de mutualisation de la part de toutes les EFE comme annoncée dans le contrat quadriennal signé avec le MESR (archives ouvertes, échange et mutualisation de réseaux et banques de données, bonnes pratiques sur des outils tels que la réservation hôtelière ou la vente en ligne). Enfin, il reste souhaitable, comme recommandé dans le rapport 2009 de l'AERES, que la Casa requière une expertise quant à sa politique de communication externe.

VI – Le pilotage : une direction affirmée

Le pilotage et la gestion de l'établissement reposent sur une équipe de direction soudée et dont la réactivité est réelle. Cependant, face à l'accroissement des missions liées à une déconcentration croissante, à la complexification de la gestion administrative, à un besoin croissant de technicité, quelques lacunes apparaissent notamment dans l'organisation de l'hygiène et la sécurité, dans la démarche qualité et dans la communication. Si l'on poursuit la réflexion sur la modernisation de la gestion, quelques marges de manœuvre existent. C'est peut-être à ce prix que, dans un contexte budgétaire contraint, pourront se dégager les ressources nécessaires pour relever aujourd'hui les défis d'une gouvernance et d'un pilotage adaptés à la situation particulière de l'établissement.

Conclusion et recommandations



Avant-poste de recherche et de création artistique française en Espagne, la Casa de Velázquez continue à jouer son rôle de prééminence, fidèle à sa charte de fondation. Elle reste, avant tout, un centre d'accueil dont le dynamisme et l'originalité de la cohabitation de disciplines qui ne se fréquentent guère ailleurs forment son attractivité essentielle. La recherche, principalement mais pas exclusivement historique, combinée à une création artistique multi facettes en font un lieu intellectuel contemporain d'une qualité rare.

La Casa de Velázquez sort ressourcée et consolidée d'une période troublée par des travaux importants et des changements de statuts : la délocalisation temporaire des membres scientifiques et de leurs activités l'ont ouverte sur l'Espagne avec un renforcement inattendu des liens et partenariats aussi bien locaux, régionaux qu'internationaux. L'autonomie et la responsabilisation suscitées par le nouveau décret statutaire permettront de maintenir une maison de recherche et de création artistique qui a la possibilité de s'adapter à des défis nouveaux et à des changements de situation. Toute tentation de repli doit désormais être évitée mais la Casa a bien montré qu'elle en était capable. On ne peut que rendre hommage à la direction de l'établissement, à son administration, aux membres et à tout le personnel d'avoir su gérer et même tirer profit d'une situation au départ bien inconfortable. La bonne ambiance au sein de l'établissement favorise une synergie entre membres scientifiques et artistiques qui mérite sans doute encore d'être renforcée dans le futur. Cette atmosphère propice aux échanges et à la production d'idées et de projets font que la Casa demeure un lieu privilégié de rencontres entre scientifiques et artistes, entre Français, Espagnols et autres nationalités, entre générations et entre disciplines.

La vitalité de la Casa dépend de son existence en tant que point d'appui pour la recherche sur le terrain et comme lieu d'échanges entre différentes communautés et différents groupes d'intérêts : ce sont là des missions et des impératifs qu'elle partage avec les autres EFE. Son rayonnement découle en premier lieu de la variété et de la qualité de ses publications, de ses activités scientifiques, notamment l'organisation d'un impressionnant éventail de colloques et de rencontres interdisciplinaires et diachroniques s'insérant dans une stratégie scientifique. Ce rayonnement provient également de sa politique tout à fait unique en faveur des jeunes artistes, même si celle-ci doit être sérieusement confortée sur le plan de la formation. La fréquentation relativement peu importante de sa bibliothèque, pourtant très riche, peut s'expliquer par sa situation excentrée et par la concurrence des bibliothèques madrilènes. La direction actuelle en a conscience et tente d'améliorer la situation. Mais compte tenu des bouleversements qui transforment actuellement le monde de la documentation, une véritable solution ne pourra être trouvée que dans le cadre d'une réflexion générale - qui ne relève pas de la seule Casa - sur l'avenir et l'évolution des bibliothèques de recherche, en particulier celles des écoles et instituts français à l'étranger.

Maison ouverte à l'expérimentation aussi bien sur le plan scientifique qu'artistique et idéalement placée pour entamer un dialogue entre disciplines, la Casa ne bénéficie pourtant pas du prestige qu'elle mériterait et pâtit d'un léger déficit d'image difficile à expliquer. À l'instar des autres EFE, elle souffre de l'absence de chercheurs permanents. En revanche, contrairement à ces dernières, elle n'utilise pas suffisamment le potentiel offert par ses anciens membres. Les initiatives récemment prises par sa direction, qui visent à l'ouverture de la Casa à un public plus large et à des disciplines variées, en soulignant leur transversalité, l'internationalisation de ses partenariats et la transparence de ses procédures, aussi bien au niveau du recrutement que du fonctionnement, sont certainement positives. Mais ceci ne doit pas exclure la formation d'un réseau aux liens plus resserrés et une meilleure fidélisation des anciens membres qui pourraient contribuer à mettre en place une stratégie plus efficace.

La Casa demeure fortement insérée localement et régionalement, grâce à ses activités artistiques et à la spécialisation de sa recherche scientifique. La valorisation internationale par la production de publications de haute qualité permet d'asseoir la notoriété de l'établissement, qui attire un nombre croissant de candidats aux postes de membres scientifiques et artistiques.

Dans un contexte en profonde mutation, avec des contraintes budgétaires fortes, la préservation de la singularité de la Casa de Velázquez constitue un enjeu majeur.

I – Les points forts

- Un centre d'accueil et d'échanges privilégié pour les jeunes chercheurs et artistes.
- Une direction forte, avec une vision claire des enjeux.
- Une très bonne politique de publication et une production de haute qualité.
- De nombreux partenariats et un bon usage des conventions cadre et des contrats privilégiés.

II – Les points faibles

- Un retour à l'emploi insuffisant et non préparé des artistes au regard de l'investissement consenti.
- Une fréquentation faible de la bibliothèque.
- Une implication insuffisante des membres, en particulier des post-doctorants, dans les axes de recherche de l'EHEHI.

III – Les recommandations

- Développer une véritable politique de formation des membres artistes pour mieux préparer leur retour à l'emploi.
- Mieux asseoir le pilotage scientifique de l'établissement en mettant en cohérence la définition des domaines de recherche et des responsabilités associées, la politique de partenariat, le recrutement et l'implication des post-doctorants.
- Poursuivre les efforts pour améliorer la fréquentation de la bibliothèque ; développer une politique ciblée d'achat.
- Définir une politique de publications électroniques et engager une réflexion sur les usages futurs de la documentation, en collaboration avec l'ensemble des EFE.
- Intensifier les contacts avec le monde francophone et rendre plus visible le rôle des anciens membres de la Casa.
- Poursuivre la politique de soumission de projets aux appels d'offre.

Liste des sigles

A

AERES	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
AFM	Académie de France à Madrid
ANR	Agence nationale de la recherche

C

CA	Conseil d'administration
CNRS	Centre national de la recherche scientifique

E

EFE	École française à l'étranger
EHEHI	École des hautes études hispaniques et ibériques
ETP	Équivalent temps plein

H

HDR	Habilitation à diriger des recherches
-----	---------------------------------------

L

LABEX	Laboratoire d'excellence
LOLF	Loi organique relative à la loi de finance

M

MESR	Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche
------	--

P

PCRD	Programme cadre de recherche et développement (programme européen)
------	--

R

RH	Ressources humaines
----	---------------------

Observations du directeur

CASA DE VELÁZQUEZ LE DIRECTEUR

M. Philippe TCHAMITCHIAN
Directeur de la Section des établissements de l'AERES

Mon cher Directeur,

Vous avez bien voulu me communiquer, le 8 décembre dernier, le rapport d'évaluation élaboré par le comité des experts qui a visité la Casa de Velázquez les 20 et 21 septembre, après avoir pris connaissance du « rapport d'autoévaluation » (contrat quadriennal 2008-2011) et de la « déclaration d'orientation stratégique » (contrat quinquennal 2012-2016) que nous avons fait parvenir au préalable à l'AERES.

Ce rapport d'évaluation a fait l'objet d'une lecture attentive de la part de l'ensemble de mes collaborateurs et des délégués aux différents conseils de l'établissement – que les experts avaient, du reste, tous rencontrés lors de leur visite. Les diverses remarques suscitées par cette lecture sont, pour l'essentiel, intégrées dans mes propres observations. Vous trouverez ces dernières ci-après, brièvement exposées, conformément à votre demande.

Le précédent rapport de l'AERES avait déçu les responsables de la Casa de Velázquez, qui attendaient un diagnostic et des préconisations susceptibles de les aider dans la mise en œuvre d'une nouvelle stratégie. J'avais alors exposé les motifs de cette déception dans la réponse que, selon la procédure déjà en vigueur, j'avais adressée à votre prédécesseur, tout en sachant gré aux évaluateurs de 2008 de nous avoir fait prendre conscience de l'intérêt qu'il y aurait à ce que nous engagions une « démarche d'autoévaluation », à partir des points faibles qu'ils avaient identifiés. Aujourd'hui, je sais gré aux évaluateurs de 2011 d'avoir été sensibles aux effets de la politique menée, dans les différents secteurs, depuis la précédente visite. Et j'observe avec satisfaction – sauf en ce qui concerne le domaine artistique – que la plupart de leurs préconisations vont dans le sens du mouvement engagé.

Pourquoi cette insatisfaction relative au **domaine artistique** ? Je le dirai sans détour, pour commencer. Le rapport met, certes, d'emblée l'accent sur la « dualité » constitutive de la Casa de Velázquez. Cette « dualité » ne me semble pas toutefois devoir être comprise comme une « combinaison », mais plutôt comme la coexistence de deux éléments de nature différente (selon la définition classique du terme). En l'occurrence, l'Académie de France à Madrid et l'École des hautes études hispaniques et ibériques, bien que réunies dans un seul et même établissement, ne sauraient valablement bénéficier d'une seule et même évaluation au motif que cet établissement relève d'une seule et même agence chargée d'évaluer l'enseignement supérieur et la recherche. Les membres du comité de visite n'ont pas manqué de relever que l'absence d'un expert artiste (j'ajouterais : ou compétent en matière de création artistique) au sein du comité lui-même n'a pas facilité l'évaluation dans ce domaine. C'est, au demeurant, une absence que j'avais expressément regrettée dans ma réponse consécutive à la notification

de la composition du comité. Une autre absence, également relevée, n'a pas facilité non plus le travail des experts lors de leur visite : celle du directeur des études artistiques – le titulaire du poste, récemment promu professeur des universités en France, n'ayant pas encore été remplacé. Au résultat, et quels qu'aient pu être les efforts de tous les membres du comité pour appréhender la spécificité de la composante artistique, une évaluation approfondie de l'Académie de France à Madrid reste à faire. Elle ne pourrait qu'être utile à celle-ci et à l'établissement dans son entier.

Dans le présent rapport, les experts soulignent l'évidente difficulté qu'il y aurait à « décréter une politique artistique » ou à « imposer un cadre thématique précis ». Ils préfèrent parler – comme leurs prédécesseurs de 2008 – d'une politique « en faveur des artistes » (p. 4). Cela les amène à suggérer quelques pistes de réflexion, sur lesquelles je me permettrai de faire quelques remarques. La « valorisation professionnelle » des artistes (qui mérite, certes, d'être améliorée par des manifestations mieux encadrées) ne doit pas être confondue avec une « réinsertion professionnelle » (qui n'entre pas dans le cadre d'une carrière telle que les artistes la conçoivent). De même, une « préparation structurée et collective aux réalités professionnelles » (déjà préconisée dans le précédent rapport) ne répond pas aux vœux – ni, semble-t-il, aux besoins – des artistes eux-mêmes. Enfin, la limitation du séjour à 12 ou à 18 mois (alors que les scientifiques continueraient à bénéficier d'un séjour de 2 ans) paraît assez difficile à justifier par « le rythme de création et d'achèvement d'une œuvre ». Une telle mesure mériterait, à tout le moins, cette « réflexion de fond » évoquée dans un bref paragraphe du rapport. Le fonctionnement de l'Académie de France à Madrid est, sans aucun doute, à revoir en tant que résidence d'artistes dans un cadre très particulier : à l'étranger (circonstance que l'on ne saurait négliger), aux côtés d'une école vouée aux sciences humaines et sociales, sous la tutelle du Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche. D'où la nécessité – voire l'urgence – d'une évaluation appropriée.

S'agissant du **domaine scientifique**, les experts ont mis à profit leurs compétences pour examiner de manière circonstanciée les différents volets des activités de l'École des hautes études hispaniques et ibériques, dont les programmes leur semblent être correctement évalués en interne (p. 6). Néanmoins est formulé le souhait de la mise en place d'un comité d'évaluation comprenant des membres externes qui jouerait le rôle que ne joue pas à cet égard le conseil scientifique. Plus souhaitable est, de notre point de vue, une sollicitation plus pressante dudit conseil, qu'il conviendra de réunir au moins deux fois par an : une fois pour les recrutements, une autre fois pour débattre exclusivement de politique scientifique (comme cela va être le cas dès le mois de janvier 2012).

Parmi les nombreuses appréciations et suggestions des évaluateurs, il en est quelques-unes auxquelles il nous paraît utile d'apporter un complément d'information ou des éléments de réflexion. Ainsi, au moment de se prononcer sur le développement de partenariats avec des institutions en Allemagne ou en Europe centrale (p. 6), le rapport manifeste une certaine méconnaissance des orientations récentes de la recherche sur la péninsule Ibérique : la réflexion sur les frontières interconfessionnelles à la fin du Moyen Âge, sur les sorties de guerre et sur la gestion de la mémoire des dictatures à l'époque contemporaine (pour s'en tenir à quelques exemples) est évidemment commune à l'Espagne, au Portugal et à des pays comme la Hongrie ou la Pologne. La pertinence d'une collaboration entre l'École et des institutions du Nord et de l'Est de l'Europe ne fait aucun doute. L'Agence nationale de la recherche ne s'y est pas trompée : le projet que nous avons déposé conjointement avec l'université d'Erlangen-Nuremberg auprès de l'ANR et de la DFG vient d'être sélectionné.

D'autre part, l'implication des anciens membres dans les activités de l'École est sous-estimée (p. 17), sans doute parce qu'elle ne donne pas lieu à un affichage spécifique. Certes, les anciens membres de l'École ne constituent pas un groupe identifié et associé comme tel au fonctionnement de l'institution. Il n'en a jamais été ainsi par le passé, et le choix de privilégier les « anciens » serait aujourd'hui en contradiction avec le souci affiché par l'École de diversifier ses réseaux et de faire prévaloir l'excellence scientifique sur tout autre critère. Cela dit, il suffit de regarder les derniers programmes d'activité pour constater que la priorité donnée à l'excellence conduit souvent les directeurs des études à solliciter la collaboration de chercheurs qui ont appartenu à l'institution – ce dont on ne peut que se féliciter.

Quant aux critères de recrutement des nouveaux membres (p. 6), s'il est légitime de porter une attention toute particulière aux dossiers s'inscrivant directement dans les axes et les programmes de recherche de l'École, l'attrait de tels dossiers ne saurait conduire à écarter d'excellents candidats dont les programmes ne rempliraient pas ces conditions, qu'il s'agisse de doctorants ou de post-doctorants, même si pour ces derniers la participation aux activités de l'École est une obligation (comme le précise la déclaration d'orientation stratégique). La « nécessité d'un engagement collectif » est, du reste, opportunément rappelée dans le cadre de la politique de formation (p. 8). Si les post-doctorants peuvent effectivement contribuer à l'encadrement des doctorants, en appui aux directeurs des études, il importe toutefois de souligner que l'objectif premier des membres recrutés, quel que soit leur statut (MCF, jeune docteur, doctorant), consiste en la réalisation d'un projet de recherche. Certaines prescriptions du rapport (notamment p. 18) relatives à l'investissement des membres dans le cadre de l'École sont sans nul doute de nature à mieux fonder son existence en tant que telle, mais elles ne sauraient sans risques être instaurées en règles intangibles de séjour dans l'établissement. Enfin, les remarques concernant une meilleure coordination avec les écoles doctorales ne vont pas tarder à être suivies d'effets : désormais les directeurs de celles-ci doivent apposer leur visa sur les dossiers de candidatures. Cette première mesure a pour objectif une information préalable, qui devrait avoir comme conséquence une implication significative des écoles dont nous accueillerons les doctorants, en demandant par exemple aux directeurs de thèse de ceux-ci de venir gratuitement assurer à Madrid une partie de la formation qui leur est dispensée.

Les commentaires sur la **politique de publication et de diffusion** (p. 10) n'appellent guère d'observations de notre part. Le comité de visite a bien perçu l'ampleur des réformes qui ont été introduites ces dernières années et l'importance des résultats d'ores et déjà obtenus, qu'il s'agisse de la production et de la diffusion éditoriale ou de la rénovation intégrale du site web et de la création d'un site intranet qui permet la circulation des informations au sein de la Casa. En ce qui concerne les publications, on retiendra les questions posées à propos de la nouvelle collection des *Essais* – questions que l'on a été amené, du reste, à se poser de manière plus générale : éditer quoi ? pour quel lectorat ? sur quel support ? La création des *Essais* est une réponse à ces questions. Les autres collections sont un héritage, la continuation d'une tradition. Avec cette nouvelle collection, la Casa remet en question les habitudes éditoriales. Le choix du genre, du format et du prix de vente correspond à un public cultivé et curieux, plus large que celui qu'on atteint avec les grosses monographies ou les ouvrages collectifs – dont la production n'est pas abandonnée pour autant. On s'abstiendra, faute de place, de donner ici plus de précisions sur cette « initiative intéressante », dont on attend qu'elle contribue à faire évoluer l'image de l'établissement dans le sens d'une ouverture délibérée. Car on ne peut que souhaiter, avec les évaluateurs, la mise en place d'une « véritable stratégie de communication » : cette mission – qui est désormais indispensable – devrait être confiée, soit à une entreprise spécialisée, soit à une personne recrutée à cette seule fin, avec les incidences financières qui en découleraient.

En ce qui concerne **la bibliothèque et la politique de documentation**, il y a lieu d'apporter quelques précisions par rapport aux remarques et aux recommandations formulées par les évaluateurs (pp. 11 et 12). Tout d'abord, deux rectifications : ce n'est pas seulement la politique d'échanges qui permet d'acquérir 50% des nouveaux livres ; il faut également prendre en compte les dons. Et, pour ce qui est du catalogage, le nombre de notices traitées est de 5 par jour et par personne, soit 20 par jour (et non pas 6, comme indiqué dans le rapport). Afin de « faire face aux nouveaux usages de la documentation », il serait sans doute intéressant de numériser une partie du fonds (en particulier de la réserve et du fonds ancien) ; mais il ne semble pas que Persée soit le bon interlocuteur, en dehors des ouvrages produits par le service des publications (à notre connaissance, Persée ne numérise pas les fonds des bibliothèques). Pour la fréquentation de la bibliothèque, en dehors des pistes que nous avons déjà explorées, deux suggestions nous paraissent illusoires : les petites expositions et les séances de lecture. Les expositions de bibliothèques intéressent éventuellement les lecteurs déjà dans les lieux, mais n'attirent pas de public dans un lieu excentré (même les expositions de fonds spécifiques organisées à l'occasion de colloques n'ont guère eu de succès). Quant aux séances de lecture, c'est également une « recette » pour les bibliothèques publiques, en centre-ville. En revanche, la publicité lors de la réouverture de la Casa est fondamentale, en direction des chercheurs et des étudiants de Master, principalement espagnols et français.

Avec le budget dont elle dispose, la bibliothèque ne peut pas être attractive par rapport à ses voisines en souscrivant des abonnements à des banques de données, car les lecteurs ne demandent guère ces accès dans la mesure où ils sont quasiment tous inscrits dans des bibliothèques universitaires, espagnoles ou françaises, et peuvent accéder à ces ressources grâce à cette inscription et à leur login. Ainsi, un abonnement avait été souscrit avant 2006 à PCI full text de Jstor ; il a été supprimé pour cause de non utilisation. De même, un abonnement à IMB (Moyen Âge) a été souscrit en 2008 et 2009, et la publicité en a été faite auprès des membres censément intéressés ; il a été supprimé en 2010, car il n'y avait eu aucune utilisation en deux ans. Enfin, contrairement à ce qu'ont compris les évaluateurs, tous les personnels chargés des acquisitions disposent d'une « charte » qui a bien été définie pour chaque secteur « à l'instar de la pratique déjà adoptée pour l'Antiquité et le Moyen Âge ». Des commissions d'achat, par contre, devront être régulièrement réunies (au moins une par an et par domaine), avec la participation active des directeurs des études et la consultation de l'ensemble des membres, artistes et scientifiques. Car c'est bien à ce public qu'est destinée avant tout la bibliothèque de l'établissement, même s'il est indispensable – pour en légitimer l'existence – que ce très bel espace accueille régulièrement d'autres lecteurs. Les experts ont bien compris en quoi consiste le problème, aujourd'hui plus que jamais ; on aimerait croire que les remarques et les recommandations qu'ils formulent contribuent à le résoudre.

La **gouvernance** fait l'objet (pp.13-15) de nombreux commentaires des experts, dont on ne peut qu'apprécier l'intérêt qu'ils ont porté aux évolutions en cours du fait des nouveaux statuts et aux différents aspects du pilotage d'un établissement en « situation particulière ». Ces commentaires étant dans l'ensemble favorables, on se contentera ici de quelques observations ponctuelles. En ce qui concerne la gestion des ressources humaines, il convient d'ajouter aux personnels de l'établissement proprement dits les membres artistes et scientifiques, aussi bien pour leur prise en charge financière que pour le suivi de leurs carrières (membres fonctionnaires détachés) ou de leurs dossiers d'allocation de retour à l'emploi (membres contractuels) ainsi que pour toutes les questions d'ordre administratif (validation de services, sécurité sociale, attestations diverses, etc.). Pour le personnel de statut local, des fiches de postes sont désormais établies lors des embauches (depuis sept. 2011).

L'examen des missions des personnels au regard des fonctions dans l'établissement doit être revu, pour la comparaison qui est faite avec les universités (note 12), en tenant compte de deux facteurs : les universités ont, pour la plupart, des laboratoires qui font mécaniquement augmenter le nombre de personnels affectés aux fonctions d'appui ; en revanche, elles n'ont pas de structures hôtelières qui font augmenter le volume des fonctions support. Il y a donc un effet « ciseaux » en notre défaveur ; et, dans ces conditions, le ratio retenu doit être lu avec une certaine réserve.

Aux nombreuses applications dont le service informatique assure la maintenance, il convient d'ajouter (ce qui n'est pas négligeable) le mail et le web. Quant à l'acquisition d'un équipement de vidéoconférence, dont l'utilité et la rentabilité ne semblent pas devoir être mises en doute, elle est programmée sur le budget 2012. D'autre part, si le rapport mentionne à juste titre, et à deux reprises (p. 15), la nécessité d'une amélioration dans le domaine de l'hygiène et de la sécurité, il ne fait pas état de la double réglementation que l'établissement doit respecter dans ce domaine. Certes, les structures peuvent être formalisées, mais l'administration espagnole procède à des évaluations annuelles en la matière, et le nombre quasiment nul d'accidents du travail est un critère révélateur qui mérite d'être souligné (un seul AT – accident de trajet – au cours des 5 dernières années).

Enfin, pour en revenir aux nouveaux statuts et à la maîtrise des évolutions qui en découlent, on ne peut que se féliciter de ce que les efforts déployés pour l'élaboration du « règlement intérieur » de la Casa de Velázquez, consécutif au décret commun aux cinq écoles françaises à l'étranger, n'ont pas été vains. Ce texte, sobrement évoqué par les experts à propos du conseil d'administration, est un document de référence constante pour la mise en œuvre de la nouvelle gouvernance. Il prévoit l'élaboration de « règles au travail » dans l'établissement. Pour la mise au point de celles-ci, comme pour les choix stratégiques qui vont devoir être faits dans le cadre du plan quinquennal, le rapport d'évaluation de l'AERES va s'avérer utile à coup sûr. Les observations qui précèdent n'enlèvent rien à sa pertinence, bien au contraire – avec les réserves formulées à propos du domaine artistique. Je remercie le comité d'évaluation pour la qualité de son expertise ; je ne doute pas de ce que son rapport contribuera au développement de la Casa de Velázquez et je vous prie, Monsieur le Directeur, d'agréer l'expression de

ma haute considération

Le 31 décembre 2011



Jean-Pierre ÉTIENVRE

Organisation de l'évaluation



L'évaluation de la Casa de Velázquez, école française de Madrid, a eu lieu du 20 au 21 septembre 2011. Le comité d'évaluation était présidé par Jan **Driessen**, professeur des universités (Université de Louvain, Belgique).

Ont participé à l'évaluation :

Gilles **Boucher**, directeur général des services, Institut national polytechnique de Toulouse ;

Anne-Marie **Edde**, directrice de recherche, CNRS ;

Pierre **Monnet**, directeur d'études à l'école des hautes études en sciences sociales (Paris), directeur de l'Institut français d'histoire en Allemagne ;

Claude **Jameux**, 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 assurée la PAO.