



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

Section des établissements

Rapport d'évaluation de la Fondation Maison des sciences de l'homme



novembre 2013



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

Section des Établissements

Le Président de l'AERES

Didier Houssin

Section des établissements

Le Directeur

Philippe Tchamitchian

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

Sommaire

Présentation et missions	5
I – Facilitation et promotion des SHS	6
II – Implication dans les réseaux	6
III – Communication, diffusion, édition	6
IV – Patrimoine	7
V – Enjeux	7
La gouvernance	9
I – Une révision nécessaire des missions et statuts	9
II – Les instances et les tutelles	9
III – La gouvernance des actions de soutien à la recherche	10
IV – Autoévaluation	10
La politique scientifique et les moyens de soutien à la recherche	11
I – Le soutien à des programmes de recherche	11
1 ● Sélection et évaluation	11
2 ● Publicité	11
3 ● Qualité et renouvellement des programmes	12
II – L'hébergement de centres de recherche	12
III – Maison Suger	12
IV – Mobilité : DEA et bourses Braudel	12
V – Le Collège d'études mondiales	13
VI – Des procédures scientifiques à formaliser	13
Les réseaux et partenariats de la FMSH	15
I – Les réseaux nationaux et les infrastructures de recherche	15
II – Les réseaux internationaux	15
III – Les partenariats	16
L'édition, la diffusion, la documentation et le numérique	17
I – Édition	17
II – Diffusion	18
III – Documentation	18
IV – Communication et numérique	19

Le pilotage et la gestion	21
I – Direction des finances	21
1 ● Les effectifs	21
2 ● Le nécessaire déploiement d'outils et de méthodes	21
3 ● L'amélioration du modèle financier	22
4 ● Les perspectives d'évolution	22
II – La direction des ressources humaines	22
1 ● Les effectifs et l'organisation du service	22
2 ● La politique d'emploi et la politique salariale	22
3 ● La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences	23
4 ● Le dialogue social et les instances de concertation	23
III – La direction de l'immobilier et de la logistique	24
1 ● Les effectifs et l'organisation du service	24
2 ● Les activités du service	24
3 ● Les problèmes qui demeurent	24
IV – La direction des services informatiques	25
Conclusion et recommandations	27
I – Les points forts	28
II – Les points faibles	28
III – Les recommandations	28
Liste des sigles	29
Observations de l'administrateur	31
Organisation de l'évaluation	36

Présentation et missions



Créée en 1963, la Fondation Maison des sciences de l'homme (FMSH) est une fondation reconnue d'utilité publique, personne morale de droit privé, qui a pour mission, selon le décret statutaire du 4 janvier 1963 modifié, « la promotion de l'étude des sociétés humaines considérées avant tout dans leurs réalités actuelles et à partir d'elles ». Créée par Fernand Braudel (dans le même contexte historique que l'École des hautes études en sciences sociales - EHESS) avec l'objectif de devenir un établissement singulier, en dehors du système universitaire existant, résolument orienté à l'international et axé sur l'excellence et le haut niveau en sciences humaines et sociales, la FMSH est une fondation dont les ressources proviennent essentiellement de subventions publiques.

Les statuts de la fondation, en cours de refonte, la différencient des autres Maisons des sciences de l'homme (MSH) qui ont un statut d'unités mixtes qui associent universités, établissements d'enseignement supérieur et CNRS. À noter que parmi les MSH, seule la FMSH dispose de la personnalité morale. Tout en ayant servi de modèle à la création des autres MSH et en faisant partie intégrante du réseau national des MSH (groupement d'intérêt scientifique (GIS) qu'elle héberge dans le cadre de ses missions nationales), la FMSH reste cependant singulière dans le système national de la recherche française. Ainsi, la FMSH n'a pas d'étudiants, ne délivre pas de diplômes et ne dispose pas d'équipes de recherche en propre. De ce fait, aucun enseignant-chercheur ou chercheur ne lui est rattaché en tant que tel.

La masse salariale globale de la FMSH se monte à environ 7,8 M€ et le plafond d'emplois à 139 équivalents temps plein (ETP), tous statuts confondus (le nombre de salariés de droit privé étant actuellement presque identique à celui des fonctionnaires). Au 31 décembre 2012, la fondation accueillait 137 personnes correspondant à 128 ETP auxquelles il faut ajouter 31 personnes hors plafond d'emplois¹. Son budget exécuté 2012 s'établit autour de 20 M€.

Ainsi que le précise son décret statutaire, la FMSH se doit de favoriser « la collaboration nationale et internationale entre les chercheurs, les centres et instituts de recherche, en soutenant la création et le fonctionnement de réseaux scientifiques, de groupes de travail et d'équipes expérimentales de recherche », en accueillant des fondations abritées qui ont un lien avec son objet social. À cela s'ajoutent « la valorisation de la recherche (notamment par l'organisation ou la participation à des manifestations scientifiques, des séminaires, etc.) et la diffusion de connaissances dans le domaine des sciences humaines et sociales, (...) le développement d'instruments collectifs de travail de toute nature dont la vocation est de concourir à la production scientifique, de la soutenir, de la valoriser, de la diffuser »².

L'objectif principal de la FMSH est donc la mise en relation d'institutions, d'équipes ou de chercheurs, avec un impératif de subsidiarité, au service des activités de recherche de toutes les sciences humaines et sociales (SHS), sans distinction de discipline et sans limite territoriale : « la fondation initie, porte, soutient... mais ne s'accapare pas. Les projets de recherche qu'elle a initiés sont destinés à prendre leur indépendance »³. Son statut particulier semble constituer un avantage en termes de flexibilité et de réactivité, conforme au « modèle de gestion par projets en réseau ». La FMSH se caractérise donc par son champ d'action interinstitutionnel et son accueil de différents réseaux et centres. Actuellement treize centres et instituts de recherche sont hébergés, chacun avec des politiques scientifiques indépendantes.

De manière succincte, il semble possible de considérer que cinq piliers constituent les fondements de la FMSH et s'articulent avec ses missions : interdisciplinarité, internationalisation, innovation et inter-institutionnalité, auxquels s'ajoute un rôle d'incubation de centres, d'initiatives et de projets novateurs ou risqués.

¹ Il s'agit pour l'essentiel de contrats à durée déterminée financés sur crédits de recherche, donc liés à une activité spécifique, exceptionnelle et non pérenne.

² Décret du 4 janvier 1963 modifié, article 2.

³ Source : site internet.

I – Facilitation et promotion des SHS

La FMSH joue un rôle moteur dans la visibilité des SHS en France et au-delà, en particulier à travers les réseaux auxquels elle appartient et les partenariats auxquels elle participe. Par ses liens à l'étranger et son rayonnement scientifique, la fondation est une vitrine importante à l'échelle internationale avec un rayonnement favorable à la fois pour les MSH et pour les SHS françaises, voire francophones. Elle déploie également des activités propres, à visée scientifique internationale : manifestations scientifiques (ainsi le colloque international 2013 « Penser global »), mise en place du Collège d'études mondiales (CEM) en 2011, considéré comme complémentaire de l'Institut d'études avancées (IEA) créé en 2007, en collaboration avec l'EHESS et l'Ecole normale supérieure (ENS).

La FMSH héberge historiquement des programmes de recherche, au croisement de trois logiques : une logique de mobilité (invitation de chercheurs étrangers), une logique d'aire culturelle et une logique thématique. Elle entend restructurer des programmes aujourd'hui de qualité inégale, via une politique de « relance scientifique ». Par ailleurs, la FMSH gère, sur la période du programme européen COFUND (2011-2015), environ 240 bourses postdoctorales (appelées « bourses Braudel ») de neuf mois qui permettent de soutenir et encourager la mobilité des chercheurs au niveau postdoctoral.

Enfin, la FMSH assure un soutien aux chercheurs par la mise à disposition de logements : titulaire d'un bail emphytéotique, elle gère la « Maison Suger », propriété de la Chancellerie de Paris, et accueille en permanence une trentaine de chercheurs étrangers (soit environ 250 personnes par an) pour des séjours de courte ou moyenne durée à prix contenus.

II – Implication dans les réseaux

La fondation héberge le réseau des 22 MSH françaises (RNMSH) et en assure la gestion administrative et financière. Elle participe aux actions menées par le réseau : introduction et suivi du numérique dans les MSH et pour les SHS, collaborations en matière d'édition et de diffusion, ainsi que divers projets de recherche. Ce réseau constitue un groupement d'intérêt scientifique reconnu comme infrastructure de recherche en SHS.

C'est aussi à travers l'IEA de Paris que la FMSH participe à l'incubation de projets et à l'accueil de chercheurs. L'enjeu est de soutenir des projets novateurs, voire en rupture, et d'initier des collaborations, y compris avec d'autres disciplines, non nécessairement de SHS. Plus largement, la FMSH est un des cinq membres fondateurs du Réseau français des Instituts d'études avancées (RFIEA) qu'elle héberge également. Reconnu aujourd'hui comme Laboratoire d'excellence (Labex), les objectifs de coopération et d'internationalisation de ce réseau se déclinent en un accroissement des échanges scientifiques internationaux, une préoccupation pour l'interdisciplinarité, la prospection de financements d'activités de recherche, la diffusion d'informations via la publication d'un journal et l'entretien d'un site internet, tous deux bilingues français-anglais.

Début 2013, la FMSH a vu son mandat renouvelé par le Ministère des Affaires étrangères (MAE) de valoriser le réseau des 27 Instituts français de recherche à l'étranger (IFRE). Elle héberge encore deux autres réseaux importants pour les SHS, à savoir l'Alliance Athéna⁴ pour les sciences humaines et sociales, qui a pour mission de faciliter la cohérence des stratégies de recherche et l'amélioration du système de recherche français dans ces disciplines, et le *Network for Internationalising Advanced Science* (NEFIAS), infrastructure de services centrée sur la mobilité internationale dans les disciplines des SHS.

III – Communication, diffusion, édition

La FMSH met sa bibliothèque, ses collections patrimoniales et son fonds documentaire à disposition des chercheurs et doctorants. À la pointe du développement de l'informatique appliquée aux SHS il y a une trentaine d'années, elle travaille aujourd'hui à mettre le numérique au service des humanités avec la mise en place d'un pôle impliquant de nombreux services et d'une communication numérique (site Web, réseaux sociaux, animation, édition électronique). Elle a adhéré à l'Université numérique Paris Ile-de-France et jouera un rôle central dans le grand équipement documentaire (GED) du futur campus Condorcet.

Si la FMSH possède sa maison d'édition éponyme (fondée en 1976) pour ses ouvrages, collections et revues, elle assure aussi la diffusion pour une cinquantaine de maisons d'édition universitaires et un comptoir (incluant espace de

⁴ Athéna regroupe les acteurs clés de la recherche française en SHS : le CNRS, les universités représentées par la Conférence des présidents d'université (CPU), les grandes écoles représentées par la Conférence des grandes écoles (CGE) et l'institut national des études démographiques (INED). Ils constituent les membres fondateurs.

rencontres, débats et conférences, vente directe, mais aussi site de ventes en ligne) constituant ainsi un réseau d'éditeurs important en SHS. Depuis 2012, afin d'accélérer la diffusion des réflexions et résultats de recherche de chercheurs invités ou appartenant à ses réseaux, la FMSH publie en ligne (dans un premier temps) deux nouvelles séries de documents scientifiques : les *Working Papers* et les *Position Papers*. S'y ajoute la création récente d'une nouvelle revue de sciences sociales, « Socio », dont un des objectifs est de valoriser la pluridisciplinarité.

IV – Patrimoine

La FMSH et l'EHESS, qui ont dû quitter le bâtiment historique du 54 boulevard Raspail à Paris pour des raisons de sécurité (désamiantage), se sont provisoirement installées dans des bâtiments loués avenue de France à Paris, à proximité de la Bibliothèque François Mitterrand, et la question de la « réintégration » du « 54 » semble en bonne voie. Parallèlement, les deux institutions se sont engagées dans le projet du campus Condorcet⁵ qui prévoit le déménagement d'institutions et de services sur un campus neuf, « thématique SHS », au nord de Paris. Le déménagement de la bibliothèque et du fonds documentaire de la FMSH à Aubervilliers est acté. L'antériorité semble fonder pour la FMSH un « droit historique » sur le bâtiment du boulevard Raspail⁶ et elle n'envisage pas son installation, après son départ du bâtiment de l'avenue de France, en dehors du « 54 ».

Par ailleurs, la FMSH est propriétaire de locaux à Charenton, en proche banlieue parisienne, qui abritent les collections et le service de la diffusion, suite au déménagement. Ces bâtiments sont le premier « patrimoine » constitutif du capital de la fondation.

V – Enjeux

Ainsi que le mentionnait le précédent rapport d'évaluation de l'AERES en 2009, dans le contexte de la création de l'ANR et de la LRU, le constat d'une nécessaire clarification des missions de la FMSH dans le nouveau paysage de la recherche reste pertinent en 2013 avec la mise en place de nouvelles instances : constitution du campus Condorcet Paris-Aubervilliers qui doit être opérationnel à l'horizon 2018, création du PRES héSam⁷ en 2010, lancement des Initiatives d'excellence en 2011 avec création des Labex et des Idex. Ainsi, par le passé, les laboratoires de l'EHESS, souvent unités mixtes de recherche avec le CNRS, ont construit des projets de recherche où le financement de la FMSH importait. Aujourd'hui, les financements viennent de crédits de l'Agence nationale de la recherche (ANR) ou de fonds européens et, de ce fait, le poids financier de la FMSH est minoré.

La FMSH se positionne sur deux axes complémentaires : d'une part, elle est partie prenante de deux initiatives majeures qui vont remodeler en profondeur le paysage francilien de la recherche et de l'enseignement supérieur (le campus Condorcet et le PRES héSam, lui-même porteur du projet d'Idex « Paris Nouveaux Mondes ») ; d'autre part, elle participe et entend participer davantage encore aux efforts déployés au niveau national pour renforcer la structuration et l'internationalisation des SHS, grâce à l'accompagnement du développement de nouvelles infrastructures de recherche portées par l'Alliance Athéna.

Pour des raisons de carence, ou d'illisibilité, des soutiens institutionnels ou de dotations publiques aléatoires, notamment avec le désengagement croissant du MAE, la FMSH est contrainte de procéder à des choix parfois douloureux. Les nombreux changements vécus par la fondation ont contribué à l'expression d'un certain malaise des agents et à l'apparition d'épisodes de tension sociale. Il semble que la restauration d'un climat de confiance, notamment par la consolidation du dialogue social, figure parmi les priorités de l'établissement pour les prochaines années.

⁵ Les dix partenaires impliqués dans le projet du campus Condorcet sont le CNRS, l'EHESS, l'École nationale des chartes (ENC), l'École pratique des hautes études (EPHE), la FMSH, l'Institut national d'études démographiques (INED), l'université Panthéon - Sorbonne (Paris 1), l'université Sorbonne Nouvelle (Paris 3), l'université Vincennes - Saint-Denis (Paris 8) et l'Université Paris-Nord (Paris 13).

⁶ Le décret du 4 janvier 1963 modifié, qui porte sur les statuts de la FMSH, précise en son article 1^{er} : « [La FMSH] a son siège à Paris, dans l'immeuble dit "Maison des Sciences de l'homme" ».

⁷ Hautes études Sorbonne Arts et Métiers. Les membres fondateurs du PRES sont l'université Paris 1 (Panthéon-Sorbonne), le Conservatoire national des Arts et Métiers (CNAM), l'École des hautes études en sciences sociales (EHESS), l'École française d'Extrême-Orient (EFEO), l'École nationale des chartes (ENC), l'École nationale d'Arts et Métiers (ENSAM), l'École nationale supérieure de création industrielle (ENSCI), l'École pratique des hautes études (EPHE), l'École supérieure de Commerce de Paris et la Fondation Maison des sciences de l'homme (FMSH). Les membres associés sont l'École du Louvre, l'École nationale d'administration (ENA), l'Institut national d'histoire de l'art (INHA), l'Institut national du patrimoine (INP) et l'Institut national d'études démographiques (INED).

La gouvernance

I – Une révision nécessaire des missions et statuts

La FMSH est une fondation reconnue d'utilité publique, disposant d'un statut de personne morale de droit privé. Cette caractéristique lui a apporté souplesse et rapidité d'action pendant son demi-siècle de fonctionnement.

La précédente évaluation de l'AERES constatait : « la FMSH est confrontée aujourd'hui à une profonde transformation du paysage universitaire et de la recherche qui implique qu'elle trouve un nouveau fonctionnement (...). La FMSH doit faire évoluer son mode de gestion et son mode de relations avec les autres acteurs des SHS ».

L'institution, consciente de cet impératif, s'était engagée, depuis 2007 dans un long processus de modification de ses statuts afin d'éclaircir plusieurs aspects de sa gouvernance et de sa gestion. L'administrateur, nommé en 2009, le soulignait dans ses observations sur le rapport de l'AERES : « les arrangements qui étaient possibles à l'époque de Fernand Braudel [...] ne le sont plus, et seront corrigés, au fur et à mesure et le plus possible en concertation avec les différentes institutions concernées de façon à respecter la lettre et l'esprit de la Loi LRU ».

Articulées au projet de contribuer à une compréhension globale du monde contemporain et de nourrir un dialogue avec les communautés scientifiques internationales dans une perspective interdisciplinaire, les missions de la FMSH sont aussi ambitieuses que nécessaires. Aujourd'hui, pourtant, la fondation peine à les définir, du fait notamment de l'inadéquation de ses statuts actuels qui doivent être, heureusement, prochainement mis à jour et acceptés par les ministères de tutelle, le Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (MESR) et le Ministère de l'Intérieur.

L'exercice de transformation des statuts est difficile car il nécessite notamment deux délibérations du conseil d'administration (CA) de la fondation, avec une majorité des trois quarts des membres en exercice. La particularité de ce processus de réforme des statuts, qui devrait, selon la direction de la FMSH, aboutir assez rapidement, tient au fait qu'ils doivent obtenir l'agrément du Ministère de l'Intérieur et être validés par le MESR. Ce processus doit également tenir compte des recommandations formulées par les corps d'inspection et de contrôle (IGAENR et Cour des Comptes) et s'adapter au contexte post-LRU.

L'enjeu essentiel est de voir les nouveaux statuts permettre à la fondation d'exercer pleinement ses missions, ce qui suppose qu'elles soient redéfinies et partagés en interne comme avec le MESR.

II – Les instances et les tutelles

Un organigramme simplifié des instances de la FMSH est fourni dans le rapport d'activité 2012 qui présente également la composition du CA (celle du 1^{er} décembre 2012). Il mentionne l'existence d'un bureau, d'une commission des finances et d'une commission scientifique. En revanche, il n'existe pas de conseil scientifique à proprement parler, même si un Comité international d'évaluation scientifique a posteriori, établi en 1993, se réunit annuellement.

Une modification importante récente concerne la présidence du CA qui n'est plus, à sa demande, exercée par le recteur de Paris. Dans l'attente de nouveaux statuts, l'intérim de la présidence du CA est assuré par un des deux vice-présidents.

Le MESR désigne, après avis du CA, l'administrateur et est représenté au CA. Le Ministère de l'Intérieur exerce des contrôles de régularité, des comptes et de l'activité. L'approbation administrative des délibérations du CA est confiée au préfet de police de Paris tandis que la Cour des Comptes exerce le contrôle lié au statut de fondation recevant des fonds publics.

Il existe également un organigramme détaillé décrivant la gouvernance interne et les commissions qui préparent les délibérations. Il est dommage que cet organigramme ne rende pas fidèlement compte du fonctionnement réel de la FMSH, et notamment de l'importance de la fonction de secrétaire général.

III – La gouvernance des actions de soutien à la recherche

La gouvernance et la gestion actuelles des soutiens à la recherche relèvent encore trop des pratiques et des usages du passé ainsi que le constate la partie de ce rapport consacrée à la recherche.

Cependant, le Collège d'études mondiales, piloté directement par l'administrateur et le conseiller spécial, a pour objectif de répondre à une ouverture aux pratiques internationales d'attribution de soutien aux activités de recherche. Le CEM n'a pas pesé sur le budget des activités classiques de la FMSH et bénéficie de l'apport de l'Initiative d'excellence Paris Nouveaux Mondes.

À cette gestion améliorée, il faut ajouter la création d'une direction de la communication destinée à rendre les processus plus transparents et à faire apparaître une stratégie de fonctionnement et de développement.

Il est néanmoins nécessaire de mieux comprendre l'architecture d'ensemble de la FMSH pour appréhender correctement son positionnement territorial car, si l'on connaît les liens étroits de la fondation avec l'IEA de Paris, les axes plus récents de son installation future sur le campus Condorcet et son action dans le PRES héSAm devront être mieux explicités. Ainsi, mise à part l'installation de la bibliothèque de la FMSH sur le campus Condorcet, les autres projets paraissent moins bien définis.

Cette clarification doit être menée afin d'assurer un meilleur positionnement de l'institution dans la recherche en SHS, comme le souligne le rapport 2012 du comité international d'évaluation scientifique de la FMSH.

IV – Autoévaluation

L'élaboration du rapport d'autoévaluation 2012 a donné lieu à la mobilisation des différents services et acteurs de la FMSH, ce qui mérite d'être souligné.

Le précédent rapport d'évaluation de l'AERES avait noté que l'autoévaluation de l'établissement était défailante, en particulier par l'absence d'indicateurs. Un certain nombre de tableaux d'indicateurs ont été manifestement mis en place, mais semblent peu harmonisés ; leur utilisation n'est, malheureusement, envisagée que pour l'avenir.

La politique scientifique et les moyens de soutien à la recherche



La politique scientifique de la FMSH est définie par le CA, après avis d'une commission scientifique composée de certains de ses membres. L'administrateur est responsable de son exécution, qu'il mène avec deux directeurs scientifiques (DS) et le conseiller spécial, nommés par lui.

I – Le soutien à des programmes de recherche

La FMSH soutient des projets de recherche, les uns appelés « programmes aires géographiques » (longtemps soutenus par le MAE) et d'autres, plus divers, dits « programmes thématiques », pour un total d'environ 400 k€ par an.

1 • Sélection et évaluation

Les chercheurs qui souhaitent obtenir un soutien de la FMSH pour leur projet doivent d'abord les présenter aux DS ; ces derniers sélectionnent directement, sans procédure systématique d'évaluation par des experts, les projets soutenus. La description du processus par le rapport d'évaluation de l'AERES en 2009 est toujours valable : la sélection a lieu par « négociation[s] personnelle[s] » (p.11), et le « financement [est] accordé au coup par coup [...] après un entretien informel » (*ibid.* p.12). Ce dispositif est défendu par la FMSH avec plusieurs arguments : il est lié à l'histoire de la fondation, il permet une grande réactivité et une souplesse d'action dans le soutien apporté et doit être *in fine* jugé sur ses résultats : il a permis de soutenir des projets de qualité et de tenir compte de la diversité des zones géographiques concernées.

Cependant, sans remettre en question la grande expérience en même temps que la compétence des deux DS, force est de constater que la diversification des thématiques, des aires culturelles etc., rend cet exercice plus délicat : les DS et l'administrateur ne sont pas protégés contre des erreurs d'appréciation ni contre de possibles dérives de ce système.

Il apparaît donc nécessaire de mettre en place des procédures de sélection transparentes *a priori* et conformes aux standards internationaux⁸. Elles pourraient par exemple s'appuyer sur un comité scientifique indépendant, qui procéderait à une expertise rigoureuse des dossiers reçus. La FMSH trouverait sans aucun doute une manière de concilier la souplesse et la réactivité auxquelles elle est attachée avec des procédures de sélection formalisées. Cette procédure semble envisagée dans l'organigramme cible.

2 • Publicité

Le soutien à des projets de recherche ne fait pas aujourd'hui l'objet d'un appel public préalable et il n'existe pas d'indication sur le site web de la FMSH quant à la façon de procéder pour obtenir un soutien. De fait, les candidats semblent provenir pour la plupart des réseaux existants de la FMSH ; or, si des réseaux incluent des personnes, ils en excluent, du même coup, d'autres.

Cette absence de publicité est fortement dommageable. Elle ne garantit pas que les projets soutenus soient les meilleurs, puisque d'excellents projets ignorés auraient pu être détectés grâce à un appel public. Elle pose aussi un problème tout particulier pour les jeunes chercheurs : comment parvenir à détecter et soutenir de nouveaux talents prometteurs en se reposant seulement sur les relations existantes, qui par définition vieillissent ? La FMSH doit être particulièrement attentive à cette question, elle qui ne dispense pas d'enseignement et a un lien plus lâche avec les étudiants et la jeune génération. Enfin, cette absence de publicité est d'autant plus surprenante que la fondation se

⁸ La FMSH dispose d'un comité international d'évaluation scientifique (CIES), qui procède à une évaluation annuelle des programmes ou projets soutenus par la fondation. Cette instance ne sert pas à sélectionner *a priori* les projets, mais a un rôle *a posteriori*. Il a fourni un rapport critique en 2012 après plusieurs rapports annuels sans remarque particulière.

dit « au service de tous », ou « au service de la communauté française des SHS »⁹ : une telle ambition supposerait de solliciter des projets venant de toute la communauté. Enfin, la publicité des appels à projets de la FMSH serait un autre vecteur de sa visibilité et de sa renommée.

3 • Qualité et renouvellement des programmes

Certains programmes sont d'excellente qualité, d'autres sont plus faibles, ce qui est reconnu par l'équipe de direction, ou ont moins de liens scientifiques avec la fondation. De fait, la richesse des thèmes abordés confine à l'éparpillement et un recentrage est envisagé, qui permettra une meilleure concentration des moyens et des compétences.

Certains projets soutenus depuis longtemps amènent à se demander (i) en quoi il s'agit encore d'incubation et (ii) s'il est possible de mettre un terme à un projet. Sur le premier point, notons que des projets anciens peuvent pratiquer une incubation en leur sein. Le second point se pose avec plus d'acuité, car tous les acteurs ne sont pas prêts à accepter un renouvellement des thématiques. Récemment, la simple décision du remplacement d'un directeur de programme s'est avérée très problématique à mettre en œuvre, ce qui révèle l'absence déjà soulignée d'institutionnalisation, avec des procédures de sélection conférant une légitimité indiscutable ; les négociations interpersonnelles montrent ici leurs limites. La FMSH devrait indiquer explicitement la durée de son soutien, et les conditions de son renouvellement.

II – L'hébergement de centres de recherche

La FMSH a traditionnellement hébergé, parfois sans convention, des centres de recherche d'autres institutions (EHESS notamment), dont certains entretiennent avec la fondation des relations scientifiques ténues. Dans le cadre du déménagement dans le bâtiment qu'elle occupe actuellement, la FMSH, s'étant vue proposer une surface moins importante qu'au 54 boulevard Raspail, a naturellement choisi de privilégier l'hébergement de chercheurs participant aux projets qu'elle soutient et l'hébergement de centres extérieurs s'est réduit. Ce mouvement, qui rapproche la FMSH de ses missions d'incubation de projets plutôt que de soutien pérenne à des équipes, serait à poursuivre, notamment dans le cadre du prochain déménagement. Compte tenu de la diminution de l'importance des centres hébergés, la suppression annoncée du conseil des directeurs de ces centres apparaît logique.

III – Maison Suger

La FMSH a su faire de la Maison Suger, bâtiment concédé en bail emphytéotique par l'État depuis 1990, un lieu exemplaire d'hébergement de chercheurs, boursiers ou invités. Avec ses 33 appartements-bureaux au cœur du quartier Latin, elle propose, à un coût contenu, un accueil très confortable tant pour la résidence que pour le travail. Ce lieu de convivialité scientifique est un joyau entre les mains de la FMSH, qui lui permet réellement d'accueillir, au sens le plus complet du terme, les chercheurs étrangers à Paris.

Les résidents de la Maison Suger constituent un réseau international de haut niveau qui pourrait être mieux valorisé (par exemple, un ministre japonais est un ancien de Suger), en parallèle ou en complémentarité avec celui de l'Association des amis de la FMSH. La FMSH doit cependant veiller à s'assurer toujours de la transparence des règles d'attribution des logements, en étant attentive à ce qu'ils puissent bénéficier à une large communauté.

IV – Mobilité : DEA et bourses Braudel

La FMSH favorise traditionnellement la mobilité de chercheurs étrangers de haut niveau à travers le programme des Directeurs d'études associés (DEA), qui permet des invitations pour des séjours courts, de l'ordre d'un mois, en lien avec les projets soutenus et les institutions franciliennes partenaires.

Diverses bourses gérées par la FMSH ont longtemps favorisé la mobilité des jeunes chercheurs. Elles sont aujourd'hui réunies sous l'appellation « bourses Braudel », et ont reçu un important et bienvenu (quoique limité dans le temps) financement européen COFUND ; ce succès est à saluer. Ces bourses soutiennent la mobilité internationale entrante et sortante au niveau post-doctoral, avec des partenaires prestigieux de par le monde. Après un appel public, les dossiers soumis sont appréciés par des experts des deux parties avant d'être sélectionnés. Ce programme de bourses rencontre un franc succès et illustre la capacité de la FMSH à être un nœud de mise en relation à

⁹ Rapport d'auto-évaluation 2012, p. 33 et 34

l'international. Enfin, la publicité du programme et l'existence de procédures de sélection doivent être également saluées.

V – Le Collège d'études mondiales

Depuis juin 2011, la FMSH a lancé le Collège d'études mondiales (CEM) pour « réunir à Paris les conditions favorables au développement de programmes scientifiques innovants portés par des chercheurs de haut niveau intéressés à sortir résolument du « nationalisme méthodologique » pour « penser global » afin d'envisager les grandes transformations et les nouveaux enjeux auxquels sont confrontées les sociétés contemporaines et leurs acteurs, individuels et collectifs ». Ce dernier est conçu et promu comme nouvel outil de la politique scientifique en SHS, en accueillant des chercheurs de renommée mondiale pour une durée de trois à cinq ans (une vingtaine de chaires est prévue, dont une quinzaine a été créée, financées pour partie par du mécénat ou des dons) pour analyser les grandes transformations du monde contemporain et traiter de thématiques ou d'approches scientifiques insuffisamment considérées en France.

Cette nouvelle structure, interne à la FMSH, poursuit sa mise en place, et doit, notamment, se doter prochainement d'un conseil scientifique.

Le CEM est conçu comme le « levier d'une politique scientifique repensée »¹⁰, et il est fruit d'une réelle ambition scientifique avec, pour le futur, des appels publics et une sélection selon des standards internationaux – ce qui est très encourageant. Le CEM semble être un élément prometteur du renouveau scientifique et de l'action de la FMSH, intéressant nombre de ses partenaires. Les prochaines années seront déterminantes pour la capacité du CEM à s'établir durablement. Il conviendra de veiller à ce que toutes les chaires soient réellement installées (seules quelques-unes le sont aujourd'hui), sans négliger les chercheurs jeunes, prometteurs et dynamiques.

Des programmes thématiques pourraient être réorientés dans les thèmes des chaires du CEM, permettant ainsi une dynamique plus féconde, une cohérence et une qualité retrouvées.

VI – Des procédures scientifiques à formaliser

L'établissement affirme aujourd'hui une réelle ambition scientifique qui suppose qu'il s'oriente résolument, ainsi qu'il a su le faire pour le CEM et le programme de bourses Fernand Braudel, vers des procédures rigoureuses de sélection et d'évaluation, après appel public, en conformité avec les standards scientifiques internationaux, pour tous les programmes qu'il soutient et que celles-ci soient formalisées et rendues publiques.

Dans le cadre de la révision prochaine des statuts de la FMSH, ainsi que dans l'élaboration de son nouveau règlement intérieur, il importera de veiller très attentivement au rôle et aux pouvoirs dévolus au futur conseil scientifique qui doit prévoir la participation de personnalités étrangères et être responsable de la sélection des projets ou programmes soutenus par la FMSH.

Enfin, la FMSH dit ne pas avoir la visibilité à laquelle elle aspire ou qu'elle mérite. Elle est consciente que les chercheurs qui bénéficient de son soutien en font trop rarement mention dans leurs travaux publiés. Elle pourrait conditionner son soutien à un engagement de la part des chercheurs de le citer dans leurs publications.

¹⁰ Rapport d'activité 2012 de la FMSH, p.20.

Les réseaux et partenariats de la FMSH



Les partenariats et les réseaux nationaux et internationaux sont au cœur de la mission de la FMSH. Pendant longtemps, les échanges entre chercheurs en SHS se sont exercés au travers de réseaux informels, de partenariats individuels, parfois de conventions entre établissements. On observe cependant l'émergence de nouveaux programmes qui structurent ces relations et les rendent plus visibles. Ceci concerne aussi bien les relations internationales que la structuration nationale des SHS, dans le cadre de l'Alliance Athéna. En outre, le plan campus puis le programme « Investissements d'avenir » renforcent la coopération entre établissements franciliens, notamment, en ce qui concerne la FMSH, via la création du PRES héSam et le projet de campus Condorcet. La FMSH est incontournable dans cette dynamique, en apportant notamment sa connaissance de la recherche internationale en SHS ainsi que l'hébergement de ces structures et son soutien logistique. Le développement de ces initiatives apparaît foisonnant et il convient de les mettre en perspective.

I – Les réseaux nationaux et les infrastructures de recherche

Le réseau des MSH s'appuie sur le groupement d'intérêt scientifique RNMSH créé en 2006. La mise en réseau des 22 MSH présentes sur le territoire national est importante dans la structuration des SHS. Ces MSH ont des statuts non homogènes mais 19 d'entre elles sont désormais des unités de services et de recherche (USR) du CNRS. À l'exception de la FMSH, elles soutiennent des projets et coordonnent localement l'ensemble des SHS de leurs territoires respectifs. Le RNMSH facilite les échanges et la coordination des activités des SHS sur le territoire national et fournit des plateformes communes. La FMSH est particulière en raison de son statut, de ses missions premières et du fait qu'elle héberge le RNMSH.

À côté des MSH se sont créés depuis 2006 plusieurs Instituts d'études avancées : à Marseille, Lyon, Nantes, le dernier étant celui de Paris. Disposant d'un statut de fondation ou d'association (dans le cas de Paris), ces IEA ont pour modèle l'*Institute of Advanced Studies* de Princeton et ont des équivalents dans de nombreux pays avancés ou émergents. Leur mission est d'accueillir des chercheurs étrangers de haut niveau et de favoriser l'internationalisation de la recherche en SHS qui se pratique dans les PRES auxquels ils appartiennent. Les IEA sont regroupés dans le réseau RFIEA qui est une fondation de coopération scientifique dont la FMSH est membre fondateur. Les liens entre la FMSH et l'IEA de Paris sont étroits : la FMSH en est membre fondateur (avec la ville de Paris et le conseil régional d'Île de France) et elle subventionne chaque année l'IEA qu'elle héberge dans ses locaux. De plus, l'IEA bénéficie de la maison Suger pour l'accueil de ses chercheurs invités.

Le MESR a récemment recommandé la création d'un réseau *Network for Internationalising Advanced Science* (NEFIAS) qui regroupera l'ensemble des infrastructures des SHS dans leur effort d'internationalisation, sous l'égide de l'Alliance Athéna. Ce projet, qui s'appuiera sur le réseau des IEA avec le soutien, notamment, de la FMSH, s'intègre avec le RNMSH dans une unité mixte de service (UMS 3603) du CNRS et de la FMSH.

Il est néanmoins possible de s'interroger sur la multiplicité de ces structures à missions identiques : structurer et coordonner la recherche dans les SHS françaises et renforcer leurs liens internationaux. La création de l'UMS regroupant NEFIAS et RNMSH répond à ce souci de coordonner l'ensemble et de le rendre plus visible. On peut toutefois légitimement se demander jusqu'à quel point cet empilement de strates ne risque pas de produire un effet contraire à celui recherché.

II – Les réseaux internationaux

Au fil du temps, la FMSH a construit de véritables réseaux de coopération à l'étranger, avec l'appui du MAE et d'institutions françaises (CNRS, EHESS, Sciences Po...) et étrangères (fondations, universités). Ces programmes permettent de maintenir un flux de missions et d'invitations avec des institutions étrangères dont le rôle est capital pour le développement et l'internationalisation des SHS. Le tarissement des subventions du MAE a été, au moins en partie, compensé par l'introduction de nouveaux programmes de coopération internationale : Collège d'études mondiales, bourses postdoctorales Fernand Braudel. De plus, en adhérant au réseau NEFIAS, la FMSH conforte son engagement dans la politique d'internationalisation des SHS. Une réflexion sur le maintien ou la réorientation de certains programmes géographiques est nécessaire avec les partenaires français et étrangers de ces programmes.

L'autonomisation du réseau « Asie » est à cet égard exemplaire. La FMSH a ici joué son rôle d'incubateur sans pour autant couper tous les liens une fois la structure devenue autonome (au sein du CNRS).

Il faut aussi mentionner le rôle de la FMSH dans l'animation et la valorisation du réseau des instituts français de recherche à l'étranger (IFRE), conformément à une mission qui lui avait été confiée en 2004 par le MAE. À ce titre, la FMSH publie la revue *Transcontinentales* et a mis en place un portail internet des IFRE. L'implication de la FMSH dans le réseau des IFRE n'est toutefois pas très claire et cette mission semble devoir être redéfinie ou précisée.

III – Les partenariats

Les partenariats mis en place par la FMSH visent tout d'abord à apporter des solutions de support aux activités scientifiques, par exemple l'hébergement de programmes ou de structures de recherche en SHS : laboratoires d'établissements tels que l'EHESS, l'EPHE et les universités parisiennes (fonction en voie de disparition), réseaux et, d'une certaine manière, mise à disposition des établissements parisiens, en particulier de l'IEA, de la maison Suger.

La politique actuelle de regroupement des établissements d'enseignement supérieur et de recherche a conduit la FMSH à participer au PRES héSam (et, par conséquent, à l'Idex Paris Nouveaux Mondes), tout en étant préalablement engagée dans le projet du campus Condorcet, qui constituera à l'horizon 2020 une concentration inédite en France de moyens humains et matériels pour les SHS sur le site d'Aubervilliers. La FMSH devra veiller à articuler ces projets partenariaux avec ses programmes existants ainsi qu'avec le développement du Collège d'études mondiales. Il est en outre important d'être attentif à l'affichage de ces partenariats vis-à-vis des laboratoires, mais aussi du monde extérieur, afin que la FMSH apparaisse comme un support et une valeur ajoutée à la recherche qui se fait dans ces laboratoires et non pas simplement comme un établissement « à côté » des autres.

À cet égard, il est regrettable que l'opportunité, certes temporaire, du regroupement de facto de plusieurs structures de recherche et d'enseignement supérieur en SHS avenue de France n'ait pas été saisie, notamment pour faciliter les contacts entre les chercheurs qui fréquentent ce bâtiment, par exemple en organisant des événements, séminaires, réunions informelles, etc.

Le programme de bourses postdoctorales Fernand Braudel-IFER¹¹ est également le fruit de plusieurs partenariats que la fondation a su nouer : financé conjointement par la Commission européenne (COFUND, 7^e PCRD), par le MESR et par des institutions françaises (EHESS, INSHS/CNRS) et européennes (DAAD¹² et fondation Thyssen en Allemagne par exemple), ce programme donnera lieu à une extension des partenariats existants (université de Princeton notamment). La FMSH a su nouer, autour de ces programmes, des liens étroits avec de nombreux Labex qui financent, sur la période, près de 45 % des bourses.

Le financement du CEM s'appuie sur des subventions, des accords avec des établissements d'enseignement supérieur et des dons de fondations et d'entreprises. Ces partenariats privés sont pour l'instant encore limités mais sont appelés à jouer un rôle accru dans le fonctionnement de la FMSH. Dans la situation actuelle, la recherche de ces partenariats reste le fruit d'initiatives personnelles. Il serait judicieux, dans le prolongement des premières initiatives prises en ce sens, que la FMSH s'oriente vers la constitution d'une cellule spécialisée dans cette activité déterminante. Le CEM devrait en effet disposer d'un soutien résolu de la part des institutions de la recherche française et des collectivités territoriales franciliennes, en cohérence avec l'implication de la FMSH dans les nouvelles structures héSam, Idex Paris Nouveaux Mondes, campus Condorcet...

Enfin, la FMSH s'emploie à développer des partenariats pour sa bibliothèque, que ce soit dans le cadre de coopérations avec des établissements scientifiques (IEA Paris), de participations à des réseaux de bibliothèques (Couperin, Babylone...) ou de projets de numérisation de documents.

Du fait de ses missions initiales et de sa culture, la FMSH est naturellement bien placée pour organiser et développer des réseaux et des partenariats alliant structures nationales et internationales, publiques et privées, et s'en acquitte très bien. Il faudrait cependant veiller à ce que le foisonnement et parfois l'imbrication de ces réseaux ne rendent pas ces initiatives illisibles, que leur suivi soit assuré en toute transparence et que le rôle de support de la FMSH aux laboratoires et établissements de recherche soit mieux mis en valeur.

¹¹ *International Fellowship for Experienced Researchers*.

¹² *Deutscher Akademischer Austauschdienst*, Bonn.



L'édition, la diffusion, la documentation et le numérique

I – Édition

Les Éditions de la Maison des sciences de l'homme est un des services d'appui à la recherche de la FMSH. Son catalogue actuel est de 1 200 titres auxquels s'ajoutent 15 revues dont la majorité est en ligne, même si certaines conservent une diffusion mixte sur papier et par informatique. Plusieurs collections, qui étaient en perte de vitesse, ont été arrêtées ces dernières années. En revanche, six nouvelles collections seront prochainement lancées. Parmi elles, la collection « 54 » souligne la volonté de revenir, à terme, au 54 boulevard Raspail, implantation initiale de la FMSH.

Un effort a été fait en mettant en place un comité de lecture pour l'ensemble des collections, afin d'améliorer la transparence de la politique éditoriale vis-à-vis des manuscrits soumis. À noter cependant que les collections conservent leurs comités de lecture scientifiques et que ce comité de l'ensemble des collections semble difficile à réunir.

En matière financière, la maison d'édition, conformément à la demande de la direction de la FMSH, s'approche du « petit équilibre » (équilibre financier compte non tenu des salaires). En 2012, les recettes étaient de 205 k€ pour 250 k€ de dépenses. Il semble qu'un effort de communication permettrait d'augmenter le volume des ventes ; la mise en place d'un service de communication à la MSH est, à ce propos, ressentie comme bénéfique.

Si les opérations précédant l'impression (« prépresse ») représentent environ les deux tiers du budget de production, il est possible de s'interroger sur les économies qu'apporterait une mutualisation, voire une fusion, avec la maison d'édition de l'EHESS. Si l'attachement affectif de l'ensemble de la FMSH à sa maison d'édition et la difficulté que présenterait une telle fusion peuvent être des obstacles, la mutualisation des services semble envisageable, la FMSH ne concevant pas d'opposition de principe à un rapprochement avec d'autres services d'édition. Ce sujet se pose également à l'échelle du PRES héSam.

La direction des éditions reconnaît une difficulté à changer les modes de production en interne, ceci étant ressenti un peu comme une perte du métier original, et souhaite faire porter l'effort sur le déploiement du numérique, domaine dans lequel la FMSH est insuffisamment présente. Un meilleur signalement de l'offre sur les portails de diffusion augmenterait sans doute la diffusion.

Le service des éditions, longtemps composé de 14 personnes, est réduit actuellement à 10 personnes, ce qui n'est pas ressenti comme un problème compte tenu du recrutement prochain d'un ingénieur d'études.

La formation du personnel sur la structuration sémantique des documents est une avancée importante. Cette structuration¹³ du texte vise, entre autres, à générer depuis une seule source plusieurs formats de documents (papier, électronique). La chaîne de production utilisée est celle des presses universitaires de Caen. Les éditions de la MSH ont donc amorcé le virage vers le numérique et s'inscrivent dans la diffusion de leurs ouvrages sur Internet.

Un plan de formation des personnels permettant à chacun d'étendre ses compétences pour parvenir à une plus grande polyvalence permettrait, à effectif constant, d'alléger le budget de la maison d'édition. Pour le personnel, la perspective du déménagement à Charenton est vécue avec appréhension : il conviendra donc d'accompagner ce service et de mettre en place des mesures pour qu'il se sente complètement intégré à la FMSH et ne perde pas sa proximité d'avec les auteurs : visioconférence, télé présence, etc. pourraient atténuer ce sentiment d'éloignement.

¹³ Structuration au format TEI (*Text Encoding Initiative*) qui normalise le codage des textes électroniques pour en faciliter l'échange.

II – Diffusion

Ce pôle est l'organe de diffusion et de distribution de la FMSH ainsi que des presses universitaires auprès des libraires. Il assure la fonction de stockage des ouvrages et leur acheminement vers les lieux de vente. Il est organisé en un service à destination des libraires et un service à destination des particuliers (Internet et magasin) qui pallie l'engagement insuffisant des libraires pour ce type de publications.

Les espaces de stockage du site de Charenton sont occupés en partie par les fonds de la bibliothèque (1 000 m²), en partie par le stockage de la diffusion (900 m²), la surface restante étant attribuée aux bureaux (300 m²). Le remplissage des espaces de stockage a eu une croissance supérieure aux prévisions (arrivée de nouveaux éditeurs), et il devient nécessaire de prévoir une extension. Le service de diffusion stocke les productions de la FMSH mais aussi les productions des éditions universitaires que diffuse la FMSH. Cette dernière activité génère un revenu perçu sur les ouvrages vendus.

Au-delà des ouvrages traditionnels, le service de diffusion a en charge la vente des productions numériques sur Internet. Il s'agit là du projet majeur des années à venir, qui devra concentrer, le cas échéant, les efforts de l'établissement, notamment en matière de recrutement.

Le service de la diffusion est composé de 7 adjoints techniques ou techniciens ayant en charge le stockage, les expéditions, et assurant la navette pour le transfert des ouvrages. Il comprend également 3 assistants-ingénieurs et 3 IGE pour le démarchage, le référencement sur les sites Web, etc. Ce service s'est parfaitement bien intégré dans les locaux de Charenton où le déménagement n'a posé aucun problème. En effet, il semble que les conditions de travail se soient grandement améliorées par rapport au site précédent (boulevard Saint-Michel).

Le service de diffusion considère favorablement l'accroissement du nombre d'éditeurs et se félicite de ses résultats significatifs dans la vente en ligne (20 % des ventes). Grâce aux recettes produites par un nombre croissant d'éditeurs rejoignant la FMSH, ce service est proche du « petit équilibre ».

III – Documentation

La bibliothèque de la FMSH est une bibliothèque de recherche spécialisée en sciences humaines et sociales, avec un fonds interdisciplinaire de plus de 500 000 documents. Réservée aux étudiants français et étrangers de 3^e cycle, post-doctorants et chercheurs, elle est, depuis cette année, accessible aux étudiants en SHS à partir du master 1. En 2012, avec 3 600 inscrits auxquels il faut ajouter les lecteurs occasionnels, l'augmentation des entrées est de l'ordre de 30 %.

La bibliothèque est le plus ancien et le plus important service de la FMSH, avec une quarantaine d'agents à disposition (environ 36 ETP). Le budget des acquisitions de 485 k€¹⁴ en 2012 représente 88 % du budget de la bibliothèque. Le rythme d'accroissement est d'environ 5 000 nouvelles monographies par an, une moitié à titre onéreux, l'autre provenant de dons. Lors du déménagement du boulevard Raspail, le contenu de la bibliothèque a été transféré dans les locaux de la FMSH à Charenton ; compte tenu de l'augmentation régulière du fonds, l'espace de stockage sera rapidement insuffisant.

Les demandes d'ouvrages sont effectuées par les usagers via le site internet, et celles-ci sont traitées et livrées dans la demi-journée par une navette biquotidienne.

La bibliothèque se donne pour objectif général l'équilibre entre le papier et le numérique (périodiques et monographies), ce qui devrait conduire à un accroissement des périodiques sous forme numérique qui facilitera, pour le lectorat, l'accès à la documentation.

Un travail d'expertise de la valeur financière de la bibliothèque est en cours ; il porte sur la partie des ouvrages achetés, la tâche étant plus complexe pour celle provenant de dons. La FMSH évalue approximativement à 8 M€ la valeur de remplacement de la partie acquisition.

Il n'y a pas de projet en cours de numérisation des fonds existants ; la problématique est essentiellement celle de fonds encore sous droits. Une étude a néanmoins été menée sur un corpus réduit d'ouvrages susceptibles d'être dématérialisés en raison de leur rareté ou de leur fragilité. Cependant, dans la perspective du grand équipement documentaire (GED) de Condorcet, il a été jugé sage de différer toute entreprise de numérisation. Il faut noter que la

¹⁴ Le budget d'acquisitions comprend 243 k€ pour les ouvrages et collections en immobilisation, 136 k€ pour les abonnements en ligne en fonctionnement, et 10 k€ de charges diverses de fonctionnement (hors masse salariale).

bibliothèque effectuée depuis 2011 une veille sur les corpus numérisés par d'autres établissements et les signale par des liens dans son propre catalogue (130 corpus insérés en 2012).

La bibliothèque a organisé un certain nombre de formations en interne, aussi bien à destination des usagers que des agents. Pour ces derniers, qui ont vécu le déménagement difficilement, ces formations ont été une nécessité, mais aussi une occasion d'acquérir de nouvelles compétences et de diversifier les métiers.

Le service a connu un certain nombre de tensions, liées à la disparité des statuts des agents, fonctionnaires et personnels en CDI de droit privé, à la disparité des pratiques professionnelles liées au renouvellement d'une partie du personnel et à la mise à disposition de cinq agents d'encadrement à temps partiel (pour un total d'un peu plus d'1,6 ETP) pour le projet Condorcet.

Ni au sein de la bibliothèque ni au service des éditions, un engagement fort dans le mouvement du libre accès n'est perceptible, ce qui est vraisemblablement dû au fait que la FMSH n'est pas un organisme de recherche qui publie, mais un organisme de support à la recherche. On pourrait cependant imaginer que les éditions proposent, auprès des auteurs, des actions de sensibilisation.

IV – Communication et numérique

La direction de la FMSH prévoit la mise en place d'un pôle dédié au numérique et à ses applications, qui interagira aussi bien avec les services de recherche qu'avec les services généraux. Pour le moment, c'est un agent compétent sur les technologies du numérique, rattaché à l'entité communication & numérique, qui assure la veille et le conseil.

Le choix d'orienter les équipes ou les programmes de recherche vers des outils gratuits de la communauté comme ceux du Cléo (Revue.org, Hypotheses.org) ou vers l'archive ouverte HAL (*Working papers*), pour créer et diffuser des ressources numériques, semble judicieux : l'audience (100 000 visiteurs en un mois) des 20 carnets de recherche de la FMSH créés dans Hypothèses est un résultat tangible de cette politique. Cette solution économique, qui couvre plus de 80 % des besoins des chercheurs en termes de site Web, est adoptée pour la migration des anciens sites des programmes de la FMSH. La cellule communication et numérique a eu un rôle important dans l'adoption des réseaux sociaux et leur utilisation pour le partage de la connaissance. D'autres sites (Collège d'études mondiales, Nouveaux quartiers latins) ont été créés chez un hébergeur moyennant cotisation.

La refonte du site Web de la FMSH, confiée à un prestataire extérieur, est en cours (ouverture en juin 2013). Au-delà d'un outil institutionnel présentant la FMSH, ce site est construit dans l'esprit du Web sémantique. Il est accessible aux moteurs d'indexation comme le moteur Isidore dédié aux SHS qu'il interrogera pour réinsérer automatiquement des informations issues du Web SHS français ; adossé à un moteur de recherche élaboré, il devient plus un outil qu'une vitrine. Un effort sur le bilinguisme du site est nécessaire (40 % des 25 000 visites mensuelles sont le fait de visiteurs étrangers). C'est depuis le site Web que seront élaborées de façon semi-automatique les lettres d'information de la FMSH.

Au sein du mouvement très actif des *digital humanities*, la FMSH a besoin de définir clairement et rapidement des projets innovants qu'elle souhaite porter et de s'impliquer dans les projets nationaux (bibliothèque scientifique numérique, etc.). Dans ce cadre, des compétences spécifiques supplémentaires (informaticiens spécialisés, développeurs Web, etc.) lui seront indispensables pour transformer cette cellule en un véritable pôle numérique, le service informatique ne pouvant s'impliquer dans ces projets (cf. *infra*). En l'état actuel des choses, c'est plus par son adhésion à l'UNPIdF¹⁵ et dans le cadre de ses partenariats (le campus Condorcet par exemple) que la FMSH se projette comme acteur des grands projets numériques à venir.

La communication est un service récent à la FMSH ; une responsable a été recrutée en 2013 et une de ses premières missions a été l'organisation du colloque international du cinquantième anniversaire de la FMSH, « Penser global » et le lancement de la revue « Socio ». La FMSH n'avait plus de service de communication depuis 2006.

¹⁵ L'Université numérique Paris Île-de-France (UNPIdF), associe 25 établissements d'enseignement supérieur de la région d'Île-de-France, en une structure d'appui au développement des usages du numérique, particulièrement dans les domaines de la formation au numérique, de l'e-administration, de la vie universitaire et de la vie étudiante.

Le pilotage et la gestion



Une grande partie des services de la FMSH a connu, ces dernières années, diverses réorganisations structurelles et fonctionnelles issus de choix politiques conditionnés par un certain nombre de contraintes (financières, patrimoniales, évolution des politiques de sites, etc.). Les efforts déployés par la FMSH dans de multiples domaines, plus particulièrement dans le pilotage des fonctions support et dans la coordination des services correspondants, en vue de les rendre compatibles avec la stratégie et les objectifs nouveaux affichés, méritent d'être salués.

Toutefois, les bouleversements précités ont inexorablement dégradé le climat social. L'apaisement et la prise en compte de ces problèmes constituent selon la direction de la FMSH un enjeu majeur de la politique à suivre dans les prochaines années. Cette dernière devrait conduire à la mise en œuvre de nouvelles orientations dans le domaine des ressources humaines, à la faveur d'un renouveau attendu du dialogue social.

I – Direction des finances

Le rapprochement des services comptabilité et budget, au sein d'une même direction, a eu des effets positifs en ce qui concerne la cohérence et la qualité des missions prises en charge.

1 • Les effectifs

La direction des finances, placée sous l'autorité d'un directeur (ce poste, vacant depuis mars, est en voie d'être pourvu), est organisée autour d'un service comptabilité et d'un service gestion et budget, chacun d'entre eux accueillant quatre personnes. Cette équipe vient de traverser deux années difficiles du fait de la restructuration de la direction et de son hébergement, lors du déménagement dans le bâtiment actuel, dans des locaux initialement peu adaptés à son effectif. Néanmoins, ses membres sont particulièrement conscients de la responsabilité qui leur incombe dans le cadre du développement des activités stratégiques de cette direction. Il est nécessaire de développer désormais les conditions favorisant un travail collectif harmonieux, tant en ce qui concerne l'appropriation et la maîtrise des outils installés que la définition des tâches et missions de chacun dans des processus opérationnels performants.

2 • Le nécessaire déploiement d'outils et de méthodes

De nombreux outils bureautiques performants et interopérables ont été déployés au sein de la direction des finances, parallèlement au déploiement d'une démarche de rationalisation de certaines procédures.

Le logiciel comptable, SAGE, et ses compléments SAGE-Immo et ECF (qui a permis notamment une amélioration de la présentation des comptes), sont implantés. Au niveau budgétaire, GesCom de SAGE est utilisé comme un assistant de passation d'écriture. Enfin, l'outil *Business Object* (Edition Pilotée de SAGE) a été installé courant 2011. Une réflexion est menée pour remédier à l'utilisation d'Excel par le développement de nouveaux outils.

Enfin, il faut noter la rationalisation du nombre de fournisseurs qui a permis de réduire significativement le nombre de pièces comptables traitées.

Il est maintenant nécessaire de déployer rapidement un effort soutenu de formation en vue de permettre la montée en compétence des agents et le déploiement d'outils d'aide au pilotage ou de suivi de l'exécution budgétaire pour répondre aux besoins des différents services, outils qui font actuellement cruellement défaut.

En ce qui concerne les méthodes déployées, il faut mentionner les efforts accomplis concernant la mise en œuvre du processus de construction budgétaire annuelle qui, progressivement, se professionnalise. Il mériterait cependant d'être complété à la fois par un débat d'orientation budgétaire et la production d'une lettre de cadrage budgétaire spécifique. Par ailleurs, il faut signaler l'ensemble des dispositifs mis en œuvre pour améliorer les processus de contrôle interne.

3 ● L'amélioration du modèle financier

Il est opportun de rappeler au préalable la situation particulièrement préoccupante de la FMSH jusqu'en 2010. En effet, le résultat d'exploitation était constamment négatif. D'importants efforts d'assainissement budgétaire et de réduction des dépenses ont été entrepris, notamment en ce qui concerne la maîtrise de la masse salariale (actuellement stabilisée à environ 7,8 M€).

Parallèlement, la fondation a bénéficié de rentrées exceptionnelles, liées d'une part à la modification du régime de TVA auquel elle était soumise et au reversement d'une somme substantielle (environ 1,4 M€) à laquelle elle a donné lieu et d'autre part aux ressources générées par des placements financiers peu risqués.

Une politique active de *fundraising* et de recherche de cofinancements partenariaux a également contribué à l'acquisition de ressources complémentaires, mais encore limitées. La consolidation de l'équipe dédiée mériterait d'être repensée.

Ces diverses orientations et actions ont permis le retour à l'équilibre des résultats de la FMSH.

Cependant, malgré les efforts menés ces dernières années, le modèle économique demeure relativement fragile. D'une part, le montant des ressources affectées a tendance à diminuer. La participation de certains contributeurs traditionnels de la fondation (MAE, CNRS...) diminue, voire cesse. D'autre part, il n'existe aucune garantie de pérennisation du montant important des ressources obtenues de l'Europe ou de l'ANR. Enfin, la participation de la fondation au redressement des finances publiques, la non compensation de l'augmentation de certaines charges salariales, la diminution des revenus de placements financiers liés aux décaissements à venir concernant certaines grosses opérations immobilières et les incertitudes concernant l'accroissement de la dotation globale de fonctionnement (DGF) incitent au renforcement du contrôle et d'un suivi budgétaire rigoureux.

4 ● Les perspectives d'évolution

L'intégration des ressources affectées au modèle budgétaire n'est pas encore réalisée. Le périmètre budgétaire présenté au CA est donc, de ce fait, incomplet et ne peut que servir très imparfaitement la dimension financière de la stratégie à mettre en œuvre. Si les recettes sont relativement faciles à cerner, il n'en est pas de même avec les dépenses prévisionnelles. Il convient désormais de former les chercheurs à cet exercice nécessaire de la prévision de dépenses. En outre, l'affirmation de l'équilibre par nature des ressources affectées mérite d'être sérieusement nuancée.

En ce qui concerne le personnel du service, il est essentiel désormais d'accompagner le changement (et la diminution des effectifs constatée) en déployant, de manière concertée, les outils nécessaires garantissant l'acquisition des compétences des individus et leur capacité à exercer sereinement leur métier. Dans ce contexte, le recrutement rapide du directeur du service est déterminant.

II – La direction des ressources humaines

1 ● Les effectifs et l'organisation du service

Le service est composé de six personnes placées sous l'autorité de la directrice des ressources humaines et réparties dans deux grands domaines d'intervention : l'administration et la gestion du personnel, la formation continue des agents. Un adjoint en ressources humaines (RH), de niveau IGE, est en cours de recrutement ; il aura pour mission (i) d'assister la directrice, (ii) de prendre en charge un ensemble de domaines transversaux des politiques de ressources humaines, (iii) de coordonner la veille juridique et le développement de certains projets.

2 ● La politique d'emplois et la politique salariale

Jusqu'à la fin de l'année 2010, la FMSH peinait à maîtriser son plafond d'emplois et sa masse salariale. Un travail conséquent a dû être mené en relation avec la mise en œuvre d'une politique de redressement budgétaire. Une première action a porté sur la diminution des effectifs par départs naturels non remplacés, une seconde relative à la masse salariale a consisté, conformément aux recommandations de l'État, à remplacer certains postes de fonctionnaires par le recrutement de salariés de droit privé (dont les salaires chargés sont moins conséquents). Il faut noter que la diminution de la masse salariale n'est pas due à une baisse des effectifs. C'est l'action sur plusieurs leviers spécifiques, dont le redéploiement et quelques recrutements représentant des charges moindres, qui a permis de la stabiliser, sans obérer le niveau de compétences nécessaire au bon fonctionnement de l'institution. Malgré les inquiétudes, cette politique a porté ses fruits : la masse salariale globale est stabilisée autour de 7,8 M€ et les effectifs ont été ramenés sous le plafond d'emplois (139 ETP tous statuts confondus). Au 31 décembre 2012, la

fondation comptait 137 personnes (128 ETP), dont 53 % de personnel de catégorie A ou assimilée. Par ailleurs, 31 personnes, qui participent aux missions de la fondation, ne sont pas incluses dans le plafond d'emplois (CDD sur ressources affectées et fonctionnaires en activité secondaire bénéficiant d'une prime).

3 ● La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences

La période récente s'est caractérisée par le développement de nouvelles orientations stratégiques et une restructuration de certains services. Cette politique a favorisé la mise en place d'une démarche de redéploiement, l'intégration de compétences nouvelles sans dépassement du plafond d'emplois et le développement d'une politique de formation adaptée. Cependant, on peut s'interroger sur les limites de l'exercice face à une recrudescence des demandes de création de postes consécutives à l'accroissement de la charge portée par certains services.

On est donc progressivement passé d'une gestion administrative du personnel à une gestion des ressources humaines plus moderne et intégrant différentes fonctions essentielles au bon fonctionnement de la fondation. Il serait pertinent de consolider les outils mis à disposition de la DRH et de réfléchir à la mise en place d'un système d'information pour les RH (SIRH) performant qui permette, quel que soit le statut des agents, tous les traitements et toutes les consolidations nécessaires (paye, recrutement et mobilité, suivi de carrière, gestion du temps de travail et des congés, formation...). De même, l'utilisation potentielle de *Business Object* et le développement de quelques interfaces sont à l'étude. En ce domaine également, l'utilisation d'Excel atteint ses limites.

Dans le domaine de la gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences, divers projets ont d'ores et déjà été lancés (modernisation des procédures, mise en place des entretiens professionnels, normalisation des fiches de poste et mise à jour annuelle...) d'autres sont en cours de définition. Le service RH a pour ambition de rompre un certain isolement et de se situer désormais à l'interface de l'ensemble des services de la fondation. Le développement de la communication interne de ce service est, pour cela, essentiel et figure parmi les objectifs affichés, de même que la refonte de l'intranet réservé à ces questions RH.

Une réelle politique de formation des personnels a été mise en place ces deux dernières années. Du fait des diverses mutations évoquées, les agents ont exprimé un intérêt grandissant pour l'acquisition de compétences nécessaires à l'exercice de leurs missions. Les demandes, de plus en plus importantes, s'inscrivent parfaitement en lien avec les nouvelles orientations de l'établissement et avec les attentes professionnelles des intéressés, qu'elles concernent l'adaptation au métier, la construction d'un projet professionnel ou le développement de la carrière des agents. Le plan de formation a été conçu de manière globale pour tous les agents et semble bien adapté aux enjeux actuels.

Enfin, dans le domaine de la politique salariale et de la gestion des carrières, il est prévu de mettre en place un groupe de travail associant les représentants du personnel. L'objectif est de réduire les disparités entre public et privé, dans le respect de la réglementation et en prenant en compte la réalité du marché, les niveaux de qualification, les compétences acquises via les dispositifs de formation et les obligations de maîtrise de la masse salariale.

4 ● Le dialogue social et les instances de concertation

Une délégation unique du personnel (DUP) a été mise en place en 2011 et renouvelée en 2012, à la suite de la démission des représentants du personnel. Elle regroupe les deux institutions représentatives que sont le comité d'entreprise et les délégués du personnel ; alors qu'elle traite de problématiques collectives qui peuvent intéresser les agents publics, elle ne comporte pas de collègue « fonctionnaires » au sein de son corps électoral. Si des fonctionnaires sont élus en son sein, elle n'est pas compétente pour les principales opérations de gestion des carrières des agents publics. Par ailleurs, un comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail se réunit régulièrement depuis son renouvellement consécutif à la démission des représentants du personnel en 2012.

La commission paritaire d'établissement (CPE) a été remplacée par une autre structure (dont la dénomination n'est pas encore définie) n'ayant pas les mêmes attributions car le statut privé de la fondation n'est pas compatible avec l'existence de ce type d'instance réservée à la gestion des carrières et des promotions des fonctionnaires au sein des établissements publics.

Cette situation interpelle particulièrement les représentants du personnel qui évoquent à la fois les interrogations des personnels fonctionnaires quant à la gestion de leur carrière mais également celles des personnels

de droit privé, qui s'étonnent de l'absence de négociation salariale annuelle. À ce jour, aucune réponse pertinente n'a été apportée¹⁶.

Les nombreux changements vécus par la fondation ont généré diverses incompréhensions liées notamment à une information parfois défailante ou à l'absence de consultation sur certains dossiers. Avec un dialogue social encore balbutiant et parfois maladroit, cela a contribué à l'expression d'un malaise de la part des agents et à l'apparition d'épisodes de tension sociale. Le besoin de traiter ces tensions, au niveau des services concernés (cf. *supra*) et de l'établissement, est avéré. La restauration d'un climat de confiance constitue un enjeu majeur.

III – La direction de l'immobilier et de la logistique

1 ● Les effectifs et l'organisation du service

La direction de l'immobilier et de la logistique (DIL), composée de huit agents placés sous l'autorité d'un directeur assisté d'un adjoint, est structurée autour de quatre missions (dépannage et entretien courant – administration – accueil et standard – navette et chauffeur). Le patrimoine immobilier pris en charge est constitué de l'immeuble de l'avenue de France, du comptoir des presses, des bâtiments situés à Charenton et de la maison Suger.

2 ● Les activités du service

Le responsable de ce service conçoit sa mission comme celle d'un *Facilities manager*. Une mission essentielle de la DIL au sein du bâtiment situé avenue de France (dont le bail prendra fin en 2016) consiste à coordonner les interventions de diverses sociétés extérieures dans deux domaines essentiels : l'entretien électrique et le chauffage. Elle prend également en charge l'accueil général, l'entretien des terrasses et de certaines installations (canalisations...). Les autres lots techniques sont placés sous la responsabilité de l'EHESS, du rectorat, de l'EPHE et du CNRS. Ce modèle complexe de fonctionnement génère une multitude d'opérations de refacturation croisée qui sont à la fois chronophages et sources d'erreurs potentielles. Si l'hébergement actuel de la fondation avait vocation à se prolonger au-delà de 2016, il conviendrait certainement de revoir ce modèle de gestion. La DIL intervient très peu à la maison Suger en dehors de conseils techniques et de la mise à disposition à mi-temps d'un technicien, ce qui apparaît peu cohérent avec les compétences qu'elle est censée exercer. En revanche, elle prend en charge la totalité de la maintenance et des lots techniques des entrepôts de Charenton. Enfin, elle a développé une activité particulièrement utile à la fondation dans le cadre des relations qu'elle entretient avec l'EPAURIF¹⁷ au sujet des différents projets immobiliers qui la concernent. De même, elle a contribué à la rédaction du schéma pluriannuel de stratégie immobilière de la fondation.

3 ● Les problèmes qui demeurent

Divers dossiers (dont l'échéance pour certains demeure encore relativement floue) impliquent particulièrement la DIL. Le premier d'entre eux concerne le problème des entrepôts de Charenton qui, d'ores et déjà, sont considérés comme trop exigus. Une analyse des options envisageables a été initiée. Divers bâtiments situés à proximité des entrepôts actuels ont été identifiés et semblent libres d'occupants. Il conviendra prochainement d'envisager le choix entre nouvelle acquisition ou location de ces surfaces complémentaires. Le deuxième dossier important concerne le retour au 54 boulevard Raspail. Il serait souhaitable, à la suite du déménagement, de mettre en place une gestion du bâtiment sous forme de « syndic d'immeuble », s'il était occupé conjointement par l'EHESS, l'EPHE et la FMSH.

Enfin, la maturation du projet Condorcet devrait avoir un certain nombre de répercussions immobilières et en matière de maintenance patrimoniale après l'installation de la bibliothèque de la fondation sur ce campus. Ces aspects feront également l'objet d'études approfondies qui impliqueront nécessairement la DIL à court terme, mais aussi d'autres services notamment dans l'analyse des impacts financiers.

Il serait désormais opportun de faire en sorte que les délais raisonnables de fin d'exécution de ces différentes opérations puissent être portés à la connaissance de tous, tant pour calmer les inquiétudes que pour dissiper les rumeurs et permettre aux services d'envisager leur fonctionnement plus sereinement.

¹⁶ À noter qu'entre le moment de la visite et celui de la publication du rapport, des négociations annuelles obligatoires ont été lancées (en juillet).

¹⁷ Etablissement public d'aménagement universitaire de la Région Île-de-France.

IV – La direction des services informatiques

La direction des services informatique (DSI), d'un effectif de 12 agents sous l'autorité d'un directeur (poste actuellement vacant et ce depuis plusieurs mois), est organisée autour de cinq services spécialisés : administration système et réseaux, assistance utilisateurs, système d'information, gestion et développement.

Elle assure l'ensemble des fonctions informatiques nécessaires à l'établissement. Notons qu'elle a été particulièrement sollicitée lors du déménagement avenue de France et que le rétablissement des fonctions de base a été réalisé dans un minimum de temps. Elle assure, dans un souci de mutualisation, un certain nombre de services communs pour l'ensemble des occupants de l'immeuble et a en charge les sites distants (maison Suger et immeuble de Charenton).

La salle machine est mutualisée avec l'EHESS, qui possède sa propre DSI. Pour l'accès Internet, les deux entités disposent chacune d'une connexion sur le réseau académique parisien (RAP), ce qui permet un secours en cas de défaillance. L'ensemble des services est déployé sur une infrastructure virtualisée. Actuellement, il n'y a pas de sauvegarde externalisée des données, ce qui pourrait être un problème en cas de sinistre majeur sur le site de production ; une étude est en cours pour stocker une copie des données sur un autre site, par exemple à Charenton.

La DSI assure le support, le conseil et la maîtrise d'œuvre pour l'étude et la mise en place des applicatifs métiers (SIGB¹⁸, logiciels pour l'administration et les finances, plateformes Web applicatives, etc.), mais ne dispose pas d'un véritable service de développement. Pour le moment, elle ne peut donc que difficilement s'impliquer dans des projets innovants autour du numérique.

¹⁸ Système intégré de gestion de bibliothèque.

Conclusion et recommandations



Cinquante ans après sa création, la FMSH doit se positionner dans un contexte de recherche radicalement modifié. Son projet stratégique souligne qu'elle « ambitionne de jouer un rôle central dans la relance, la modernisation et l'internationalisation des sciences humaines et sociales en France ». À ce titre, la FMSH intervient à différents niveaux dans la structuration des SHS, aux plans régional, national et international, et se positionne en tant que nœud de réseaux, au cœur des nombreuses et différentes structures intervenant dans le champ des SHS, que l'on peut qualifier de galaxie complexe.

Fortement présente à l'international, disposant d'atouts stratégiques indéniables (Maison Suger, fonds documentaire, renommée au sein des SHS françaises), la FMSH traverse une période de fragilité liée à la fois aux réformes menées récemment et aux incertitudes pesant sur son avenir proche (déménagement, relocalisation de certaines de ses activités sur le campus Condorcet ou à Charenton). Parallèlement, la fondation a su saisir les opportunités offertes par les modifications récentes du paysage français de l'ESR (opération campus, programmes investissement d'avenir) et a résolument entrepris de moderniser ses pratiques et ses logiques d'intervention (bourses Braudel, Collège d'études mondiales, incubation de l'IEA, notamment). Si ces initiatives méritent d'être saluées, la mise en place de procédures scientifiques, adossées à un conseil scientifique, ainsi que la communication autour du projet stratégique de la fondation nécessitent d'être consolidées.

Pour autant, le document sur la stratégie nationale de recherche et d'innovation (SNRI) pour la période 2012-2020, produite par le MESR, ne mentionne pas la FMSH en tant qu'institution pivot, alors qu'il le fait pour deux infrastructures portées par l'Alliance Athéna, le réseau des plateformes de collaboration des Maisons des sciences de l'homme (RNMSH) et NEFIAS (grand équipement en réseau pour l'internationalisation des SHS).

Il s'agit donc, pour la FMSH comme pour le MESR, de préciser le processus dans lequel la fondation s'inscrit si elle souhaite travailler en réseau avec tous les acteurs. Cela implique des interactions dynamisées avec ses partenaires les plus immédiats que sont l'EHESS, le CNRS et l'Alliance Athéna, ainsi que la mise en place de procédures plus lisibles et plus transparentes. Cela implique également que les mutations du paysage de la recherche soient prises en compte et que les objectifs à atteindre soient partagés entre les différents acteurs, y compris en interne.

I – Les points forts

- Une dimension internationale réelle, notamment par rapport aux autres institutions intervenant dans le domaine des SHS
- Un statut de fondation qui permet des initiatives et une souplesse de fonctionnement
- Des structures et un patrimoine uniques (Maison Suger, bibliothèque) qui sont autant d'atouts importants
- Un vrai potentiel et un savoir-faire d'hôtel à projets et d'appui aux initiatives scientifiques
- Un positionnement à l'intersection des grands réseaux scientifiques en SHS
- Un effort d'assainissement des finances
- Un fort sentiment d'appartenance du personnel

II – Les points faibles

- Une période d'incertitude contextuelle qui pèse sur l'établissement
- Un déficit en matière de procédures et de communication scientifiques, en particulier en ce qui concerne les appels d'offres
- Une recherche de financements encore trop peu développée pour une fondation de cette importance
- Des incertitudes sur le modèle économique et l'équilibre financier à moyen terme

III – Les recommandations

- Clarifier, avec les autorités de tutelle, les missions de la FMSH dans le nouveau paysage de la recherche et intensifier les démarches pour l'adoption de nouveaux statuts
- Renforcer le dialogue avec le personnel en faisant partager plus largement la stratégie de l'établissement
- Formaliser et faire valider les procédures de sélection scientifique selon les standards internationaux, ce qui devrait permettre d'élargir les publics concernés aux jeunes chercheurs
- Favoriser la perméabilité et les échanges entre les structures hébergées dans les mêmes lieux pour mieux exploiter les possibilités offertes par la présence concomitante de nombreux chercheurs internationaux de tout premier plan
- Réexaminer la politique d'hébergement des centres de recherche dont les liens avec la FMSH apparaissent faibles d'un point de vue scientifique
- Clarifier le projet du pôle numérique, détecter les opportunités en la matière et dimensionner les moyens nécessaires à la mise en œuvre du projet
- Poursuivre la consolidation de l'organisation interne et de la modernisation du pilotage et de la qualité des processus
- Coordonner les politiques en matière de ressources humaines vis-à-vis des différentes catégories de personnels
- Clarifier les éléments de calendrier dans les projets partenariaux franciliens (Condorcet et héSam)

Liste des sigles

A

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

C

CA	Conseil d'administration
CEM	Collège d'études mondiales
CGE	Conférence des grandes écoles
CIES	Comité international d'évaluation scientifique
CNAM	Conservatoire national des Arts et Métiers
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
CPE	Commission paritaire d'établissement
CPU	Conférence des présidents d'université

D

DAAD	Deutscher Akademischer Austauschdienst
DEA	Directeur d'études associé
DGF	Dotation globale de fonctionnement
DIL	Direction de l'immobilier et de la logistique
DRH	Direction des ressources humaines
DS	Directeur scientifique
DSI	Direction des services informatique
DUP	Délégation unique du personnel

E

EHESS	École des hautes études en sciences sociales
ENA	École nationale d'administration
ENC	École nationale des chartes
ENS	École normale supérieure
ENSAM	École nationale supérieure d'Arts et Métiers
EPAURIF	Établissement public d'aménagement universitaire de la Région Île-de-France
EPHE	École pratique des hautes études
ESR	Enseignement supérieur et recherche
ETP	Équivalent temps plein

F

FMSH	Fondation Maison des sciences de l'homme
------	--

G

GED	Grand équipement documentaire
GIS	Groupement d'intérêt scientifique
GPPEC	Gestion préventive et prévisionnelle des emplois et des compétences

I

Idex	Initiative d'excellence
IEA	Institut d'études avancées
IFRE	Institut français de recherches à l'étranger
IGAENR	Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche
IGE	Ingénieur d'étude (ITARF)
INED	Institut national d'études démographiques
INHA	Institut national d'histoire de l'art
INP	Institut national du patrimoine
INSHS	Institut des sciences humaines et sociales (institut du CNRS)

L

Labex	Laboratoire d'excellence
LRU	Loi relative aux libertés et responsabilités des universités

M

MAE	Ministère des Affaires étrangères
MESR	Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche
MSH	Maison des sciences de l'homme

N

NEFIAS	<i>Network for Internationalising Advanced Science</i>
--------	--

P

PCRD	Programme cadre de recherche et développement (programme européen)
PRES	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur

R

RAP	Réseau académique parisien
RFIEA	Réseau français des Instituts d'études avancées
RNMSH	Réseau national des Maisons des sciences de l'homme
RH	Ressources humaines
RI	Relation internationales

S

SHS	Sciences humaines et sociales
SIGB	Système intégré de gestion de bibliothèque
SIRH	Système d'information pour les RH
SNRI	Stratégie nationale de recherche et d'innovation

T

TEI	<i>Text Encoding Initiative</i>
-----	---------------------------------

U

UMS	Unité mixte de services
UNPIDF	
USR	Unité de service et de recherche

Observations de l'administrateur



Michel Wieviorka, administrateur
01 49 54 21 48
wiev@msh-paris.fr

Paris, le 14 octobre 2013

Monsieur Philippe TCHAMITCHIAN
AERES
20, rue Vivienne
75002 – PARIS

Monsieur le Directeur,

Je vous prie de trouver ci-joint mes observations destinées, comme vous me l'avez proposé, à être annexées au rapport d'évaluation de l'AERES.

Je reste bien entendu à votre disposition.

Soyez assuré, Monsieur le Directeur de mes sentiments les meilleurs.

A handwritten signature in blue ink, which appears to be 'M. Wieviorka', is placed above the printed name.

Michel Wieviorka

Observations de l'administrateur sur le rapport d'évaluation
de la Fondation Maison des sciences de l'homme

La Fondation Maison des sciences de l'homme se félicite tout d'abord de la qualité de la mission de l'AERES et des échanges qui ont présidé au processus d'évaluation dans son ensemble. En tant qu'administrateur, ma première observation est pour remercier l'Agence du travail d'analyse et de compréhension qu'elle a mené sur notre institution et qui en donne globalement une image pertinente. Dans l'ensemble, je me retrouve bien dans ses analyses et conclusions. Je partage en effet l'image générale qui ressort de ce rapport, et qui souligne, tout à la fois, les progrès réalisés au cours des dernières années, et les faiblesses ou la fragilité qui caractérisent encore la FMSH, et dont beaucoup, c'est écrit clairement, doivent bien plus à son environnement et à un contexte général de crise et de changement, qu'à ses propres carences. Candidat à un deuxième mandat d'administrateur, j'ai été réélu en juin dernier sur la base d'une profession de foi dont le contenu fait écho à nombre d'éléments du rapport de l'AERES.

La FMSH est une institution qui n'a pas son pareil en France, et pas davantage en Europe, et l'AERES a su le faire ressortir. Originale, intervenant sur une surface très large, elle est imbriquée à différents niveaux dans le paysage renouvelé de l'enseignement supérieur et de la recherche (ESR). Dans des ensembles que les différentes réformes de l'ESR ont parfois rendu concurrentiels, la FMSH se caractérise bien, comme le souligne l'AERES, par son champ d'action, son accueil de différents réseaux et centres, sa flexibilité, sa capacité d'innovation et d'incubation de projets novateurs ou risqués. Fidèle au principe de subsidiarité qui la caractérise, capable de se mettre en retrait afin d'assurer un rôle d'animation et de structuration disciplinaires, interdisciplinaires et de réseaux à l'échelle du territoire national, au service de la communauté universitaire et de recherche en SHS, la FMSH assure deux rôles.

– Dans une « dynamique de renforcement des coopérations entre établissements », « une mission initiale pour organiser et développer des partenariats, alliances, structures nationales et internationales » : effectivement, la FMSH est au service des différentes institutions impliquées dans les SHS, et d'abord nationales. Mais elle est aussi identifiée par l'État comme une institution simplificatrice apportant de la lisibilité dans l'agencement des différentes structures qui organisent les SHS (IR et TGIIR). En tant que membre du réseau national des MSH, infrastructure de recherche faisant partie d'une UMS¹ commune CNRS-FMSH, la Fondation figure bien sur la feuille de route du MESR. Elle en est un élément structurant, à même d'offrir un cadre au sein duquel différentes organisations se retrouvent au quotidien. En cela, elle permet synergie, échanges, confrontation des points de vue auxquels elle participe.

– Dans la visibilité des SHS en France et au-delà : nous sommes reconnaissants à l'AERES d'indiquer que « par ses liens à l'étranger et son rayonnement scientifique, la Fondation est une vitrine importante à l'échelle internationale avec un rayonnement favorable à la fois pour les MSH et pour les SHS françaises, voire francophones ».

Le rapport met l'accent, à différentes reprises, sur une mission centrale et essentielle de la FMSH : la mission d'incubation. Il insiste aussi sur des secteurs déterminants pour nous, à commencer par la Maison

¹ UMS 3603, Structuration et Internationalisation des SHS (SISHS).

Suger, ce « lieu de convivialité scientifique » que le rapport décrit comme « un joyau entre les mains de la FMSH » et dont il faut signaler que, lorsque le bâtiment nous a été confié, il se trouvait dans un état de grand délabrement. Encore faut-il rappeler que ce lieu d'accueil, au sens le plus complet du terme, de chercheurs étrangers à Paris est mis au service pour une part significative de l'Institut d'études avancées de Paris, structure dont la FMSH est membre fondateur, mais qui est indépendante d'elle, ainsi qu'à celui de l'ensemble de la communauté des SHS parisiennes.

Le rapport insiste enfin sur la qualité du Collège d'études mondiales et incite les institutions de la recherche française et les collectivités territoriales franciliennes à lui apporter « un soutien résolu ».

La réflexion ou l'action les plus récentes de la FMSH apportent des réponses, ou des débuts de réponse, aux critiques ou aux inquiétudes de l'AERES, dont elles tiennent compte.

En premier lieu, j'annonce une réorganisation, aujourd'hui en cours, de la direction scientifique qui va dans le sens de ses préconisations. Il y aura désormais trois types de programmes – continentaux, thématiques et d'incubation – confiés chacun à un responsable. Le statut de ces responsables ainsi que les modalités de poursuite de l'activité de chaque programme (durée, éventuelle poursuite du programme au-delà du terme initial, etc.) feront l'objet d'une contractualisation claire. Des suppressions et des inflexions sont en cours depuis septembre 2013, notre analyse sur la nécessité du renouvellement des programmes rejoignant les conclusions de l'AERES. La politique scientifique intégrera plus que par le passé les programmes et le CEM. Un conseil scientifique propre à la FMSH dans son ensemble coiffera, dans les nouveaux statuts en préparation, deux comités scientifiques, l'un en charge du CEM et l'autre des programmes. Il faut cependant garder à l'esprit la spécificité de la FMSH : elle ne dispose ni d'étudiants, ni d'enseignants-chercheurs ou chercheurs en propre. Un conseil scientifique, comparable à un sénat académique, issu du corps des enseignants-chercheurs, n'est donc pas envisageable au sein de la FMSH.

La nécessité de constituer un réseau international de haut niveau repose sur la capacité à choisir et donc accueillir un chercheur à la Maison Suger, par exemple, éventuellement à plusieurs reprises, et donc en dehors de processus ouverts. De même, et dans cette perspective, la FMSH a développé depuis longtemps un mode de sélection sur la durée des équipes de recherche et des chercheurs qui n'est pas conforme aux processus les plus répandus. Il a fait ses preuves et repose sur l'expérimentation : la FMSH apporte à un chercheur un premier financement à minima, elle observe et accompagne une montée en puissance progressive qui permet d'observer la qualité des recherches menées. L'observation peut amener à offrir un soutien fort à ce chercheur et à son équipe pour trouver des financements sur contrat, notamment à travers la réponse à un appel à projet de l'ANR ou du PCRD qui déterminent un hébergement sur les surfaces de la FMSH. La FMSH doit faire preuve ici de souplesse et de réactivité et ne pas être prisonnière de procédures lourdes et plus ou moins longues. Mais dès qu'il s'agit d'un soutien structuré et de moyens d'une certaine importance, elle privilégie l'affichage des financements et des modalités de candidature, conformes aux standards européens et qui permettent de faire connaître l'institution auprès des jeunes chercheurs. Des efforts, relevés par le rapport, ont été faits lorsque cela nous a semblé nécessaire, pour l'attribution des bourses ou de logements à la Maison Suger par exemple, ou en décidant de réserver des titres à des appels d'offres lancés par nos Éditions.

Un effort particulier sera fait dès cette année pour créer des outils de communication visant à donner une plus grande visibilité aux programmes scientifiques et aux chaires. Plus largement, la Fondation est engagée dans un processus de modernisation de ses instances et de son mode de fonctionnement, dont le pilotage passe par la mise en place d'outils de gestion, à commencer par des indicateurs pertinents.

En deuxième lieu, je tiens à préciser l'ambition numérique de la Fondation. Je viens de mettre en place une mission de préfiguration de ce que pourrait être notre « pôle » numérique (rapport attendu avant la fin 2013). Je rappellerai ici qu'en dehors de la Direction des Systèmes de l'Information, différents programmes scientifiques de pointe² qui travaillent sur le numérique disposent, de manière non pérenne certes, de développeurs ; que la FMSH est impliquée dans les projets nationaux de type bibliothèque scientifique numérique et qu'elle en a en charge le « segment sept (édition numérique) » ; que dans le cadre de son activité de réseau, elle accueille dans ses locaux PROGEDO et Huma-Num, en lien étroit avec le CNRS.

² TIC-Migrations ; Équipe Sémiotique Cognitive et nouveaux Médias (ESCoM) ; Chaire Innovation, Transmission, Édition Numérique (ITEN) ; Tématic, programme international de recherche sur les technologies de l'information et de la communication dans l'enseignement.

En troisième lieu, les observations bienvenues de l'AERES relatives à nos activités éditoriales ont consolidé une réflexion renouvelée, qui m'a conduit à faire un pas de plus dans l'analyse. La France n'a pas, en matière de SHS, l'équivalent des grandes entreprises néerlandaises, britanniques ou américaines, et l'édition scientifique est ici fragmentée – nous le savons bien puisque nous diffusons la production de quelque 40 presses universitaires. Au-delà du PRES héSam et du Campus Condorcet, mais bien sûr avec eux, nous réfléchissons à la dynamique nationale que la FMSH pourrait impulser. L'horizon pourrait être la constitution d'un pôle éditorial de rang international dont la FMSH serait l'opérateur principal, fédérant autour de ressources partagées divers aspects de l'édition en SHS au profit d'une large communauté.

Je confirme naturellement l'engagement résolu de la FMSH au sein du Campus Condorcet et du PRES héSam, dont elle est dans les deux cas membres fondateurs. La FMSH est décidée à jouer un rôle décisif dans la direction du Grand équipement documentaire (GED) de Condorcet, auquel elle apportera l'ensemble de ses ouvrages et une partie significative de ses personnels, et qui devra être articulé avec notre implantation principale au 54 boulevard Raspail. Elle sera vigilante sur la cohérence entre le projet Condorcet et le programme Paris Nouveau Monde – héSam. Attentive aux ponts qui peuvent se mettre en place grâce au PRES et à PNM entre formation, particulièrement doctorale, et recherche afin d'identifier les jeunes chercheurs prometteurs, la FMSH s'implique particulièrement dans les questions numériques, d'édition et de diffusion dans une optique de ressources partagées, de mise en commun de bourses et d'élaboration et développement des politiques internationales.

Nous sommes très préoccupés par le redéploiement de notre mission d'incubation, que l'AERES considère comme centrale. La contrainte immobilière du désamiantage du 54 boulevard Raspail nous a obligés à renoncer en grande partie aux mètres carrés qui étaient dévolus aux centres hébergés dans cette intention. Le retour au 54 boulevard Raspail, sur lequel nous revendiquons effectivement un droit historique (son nom l'atteste), doit se faire en deux phases. La première, mi-2016, doit permettre aux occupants du France de retrouver à peu de choses près les surfaces dont ils disposent actuellement. Une deuxième phase s'ouvrira lorsqu'une partie des occupants ira s'installer sur le Campus Condorcet. Pour relancer sa mission d'incubation, la FMSH devra alors récupérer les surfaces dont elle a accepté de se priver afin de faciliter les opérations de relogement. Les équipes hébergées et incubées par la FMSH ne devraient pas y trouver un logement pérenne : qu'il s'agisse d'équipes de Sciences Po, de l'EHESS, de la Sorbonne... Ce retour au 54 boulevard Raspail doit également permettre d'ouvrir une réflexion nouvelle sur l'hébergement de réseaux structurés par la Fondation, ou en tout cas accueillis par elle, et sur celui d'une maison des fondations de recherche internationales ou des fondations hébergées.

Le rapport a parfaitement identifié les contraintes dans lesquelles la FMSH s'est débattue et l'effort d'ajustement de l'ensemble des services pour accompagner une stratégie ambitieuse tout en maîtrisant ses moyens. Si l'amélioration du climat social est un enjeu majeur pour les mois qui viennent, elle passera par le desserrement des contraintes budgétaires et en particulier de la masse salariale qui ne peut être la variable d'ajustement de notre équilibre budgétaire.

Enfin, quelques points font l'objet de notre part d'une analyse divergente. Ils sont secondaires par rapport à mon appréciation d'ensemble sur l'évaluation, parfois même mineurs, et les observations qui suivent visent simplement à rectifier des affirmations qui nous semblent le mériter.

À propos des IFRE, il convient de rappeler que nous avons été sollicités par le MAE à l'origine pour assurer une veille scientifique, notamment par le biais de l'élaboration d'un portail Internet commun pour l'ensemble des IFRE, afin de stimuler les synergies thématiques entre eux, donner au réseau de la visibilité hors de la zone de notoriété de chacun ; grâce également à une lettre d'information commune et une revue papier, puis en ligne, *Transcontinentales*. Le partenariat est en cours de renégociation avec le Ministère. Ce dernier souhaite nous confier la réalisation d'un site complet et modernisé sur la base de ce que nous achevons pour le site de la FMSH, ainsi que la mise en place d'une veille thématique en direction des services du MAE (newsletter, Cahiers des IFRE). Le MAE souhaite pérenniser et consolider un partenariat qui s'est construit sur le long terme avec la FMSH, d'abord prestataire de services, puis bénéficiant d'une subvention annuelle. Enfin, dans les semaines à venir, une convention trisannuelle d'un montant de 150K€ sera signée. Ces missions nous semblent donc claires.

À propos du regroupement au France et des opportunités qui n'auraient pas été saisies.

D'une part, les coopérations scientifiques au sein du bâtiment existent et sont nombreuses, ne serait-ce que par le fait que l'administrateur ou le directeur scientifique sont membres de l'EHESS et y animent des séminaires. Pour ne citer que quelques exemples, la FMSH est très présente dans le séminaire sur les humanités numériques, animé par l'École et, *de facto*, par le CLEO. Le nouveau groupe de recherche sur les BRICS, porté par des économistes, est en liaison étroite avec le centre Brésil de l'EHESS. Nombre de séminaires animés par des chercheurs indiens invités ont été organisés en partenariat avec le Centre d'Étude de l'Inde et de l'Asie du Sud (UMR 8564, CNRS, EHESS), l'université d'automne du programme Chine travaille en partenariat avec le centre Chine de l'EHESS, et implique par ailleurs et au premier chef un professeur de Paris I, etc.

D'autre part, indépendamment de l'aspect scientifique, le déménagement, les mutualisations et le partage des tâches au sein du bâtiment ont été rendus possibles par la collaboration très étroite des équipes, notamment celles de l'EHESS et de la Fondation.

Pour conclure, nous sommes conscients de la nécessité qu'il y a :

- de poursuivre la transformation de la Fondation, afin d'actualiser ses missions originelles, tout en demeurant fidèles aux principes qui ont prévalu à sa création,
- de les inscrire dans des perspectives et des enjeux collégiaux avec nos partenaires institutionnels locaux et nationaux,
- et de fixer des objectifs ambitieux nouveaux et conformes à ces missions.

La FMSH s'est d'ores et déjà engagée sur cette voie, comme le rapport de l'AERES le souligne. Aller plus loin et franchir un palier ne pourra reposer exclusivement sur un accroissement significatif des moyens que l'État nous confie. C'est pourquoi la Fondation lance, dès cet automne, une opération ambitieuse de levée de fonds, conforme à son statut de FRUP.

Paris, le 14 octobre 2013



Michel Wiatorka

Organisation de l'évaluation



L'évaluation de la Fondation Maison des sciences de l'homme a eu lieu du 21 au 23 mai 2013. Le comité d'évaluation était présidé par **Françoise Thys-Clément**, professeure d'université émérite en économie et recteur honoraire de l'université Libre de Bruxelles, membre de l'Académie royale de Belgique.

Ont participé à l'évaluation :

Thomas Boyer, ATER à l'UFR de physique de l'université Lille 1 – sciences et technologies, docteur en philosophie,

Daniel Charnay, chargé de mission à la mission de l'information scientifique et technique et du réseau documentaire (MESR) pour l'Open Access et les archives ouvertes,

Pascal Chossat, directeur adjoint scientifique à l'institut national de mathématiques et leurs interactions du CNRS, ancien directeur du centre international de rencontres mathématiques (CIRM) à Luminy,

François Hainard, professeur de sociologie et président du sénat de l'université de Neuchâtel, ancien directeur de l'institut de sociologie de l'université de Neuchâtel,

Jean-Luc Pinol, professeur des universités en histoire contemporaine à l'École normale supérieure de Lyon, directeur du TGE Adonis, UPS CNRS 2916,

Pierre-Marie Robert, directeur général des services de l'université Lille 2.

Michel Spiro, délégué scientifique, et **Vincent Cosson**, chargé de projet, représentaient l'AERES.

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

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