



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

Section des établissements

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



décembre 2009



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

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



Le Président de l'AERES

Jean-François Dhainaut

Section des établissements

Le Directeur

Michel Cormier

décembre 2009

Sommaire



Présentation	5
La stratégie en matière de recherche	7
I – Panorama de la recherche à l'EHESS	7
II – Un projet scientifique à la fois modeste et ambitieux	7
III – La stimulation de la créativité	8
IV – Le développement et la valorisation de la recherche	8
V – Les éditions de l'EHESS	9
La stratégie en matière de formation	11
I – Le pilotage de la formation	12
II – L'organisation des enseignements	13
III – La diversité des publics de l'EHESS et les autres formations	14
IV – Le suivi de la formation et de l'insertion professionnelle	14
Stratégie en matière de vie étudiante	17
Stratégie en matière de relations extérieures et internationales	19
I – La prise de conscience d'un positionnement extérieur d'établissement insuffisant	19
II – Vers une nouvelle démarche commune	19
1 ● L'internationalisation des filières de formation, tant au niveau master qu'au niveau doctoral	19
2 ● La contribution à la mise en œuvre de l'Institut d'études avancées (IEA) à Paris	20
3 ● L'élaboration d'un programme visant à améliorer la circulation des chercheurs africains20	20
III – La mise en application de la stratégie	20
La gouvernance	21
I – Un pilotage par le président, l'assemblée des enseignants et le Conseil scientifique	21
II – Un nouvel organigramme pour un meilleur pilotage	22
III – Une gestion des ressources humaines en cours de réorganisation et qui devra être renforcée	23
1 ● Les emplois	23
2 ● Le service de la GRH	24
IV – Une situation financière saine mais un manque d'anticipation pour le pilotage	24
1 ● Les ressources financières	24
2 ● Le pilotage et les tableaux de bord	24

V – Une prise en main de l'informatique et des technologies de l'information et de la communication	25
VI – La question immobilière	25
Conclusion et recommandations	27
I – Les points forts	27
II – Les points faibles	27
III – Les recommandations	27
Liste des sigles	29
Observations du président	31
Organisation de l'évaluation	37

Présentation



L'École des hautes études en sciences sociales (EHESS), fondée en 1975, a pour mission la recherche et l'enseignement de la recherche par la recherche en sciences sociales – les sciences sociales étant notamment entendues dans les rapports qu'elles entretiennent avec les autres sciences. Elle forme ainsi des docteurs dans toutes les disciplines des sciences humaines et sociales : histoire, anthropologie, sociologie, économie, géographie, linguistique, psychologie et sciences du langage, démographie, sciences de la cognition, science politique, philosophie et mathématiques.

L'école est atypique dans le paysage français de la recherche et de l'enseignement supérieur. Étant issue de la sixième section ("Sciences économiques et sociales") de l'École pratique des hautes études (EPHE), elle a gardé l'empreinte de cet héritage dans ses principes : l'enseignement est en effet bâti autour de séminaires animés par des directeurs d'études et les maîtres de conférence, de renommée nationale ou internationale dans leur domaine ; elle a toujours développé un intérêt marqué pour l'interdisciplinarité en favorisant la transversalisation des questionnements et des méthodes ; et ses membres ont un fort sentiment de la spécificité de leur établissement par rapport à l'université.

À côté du diplôme propre qu'elle délivre depuis sa création (correspondant au niveau de première année de master), l'école assure la préparation aux diplômes de master et au doctorat. De plus, elle peut délivrer l'habilitation à diriger des recherches. L'accueil et la formation d'enseignants-chercheurs et de chercheurs en sciences sociales sont assurés au sein des directions d'études et des centres de recherche. La formation continue est aussi un champ qu'elle investit.

La recherche est structurée (pour le contrat 2006-2009) autour de 38 équipes reconnues : 35 sont des Unités mixtes de recherche (UMR), dont 28 pour lesquelles l'établissement est tutelle principale, et 3 sont des Equipes d'accueil (EA).

Assurant une gestion totale ou partielle de 963 personnes au deuxième trimestre 2009 (304 enseignants et enseignants-chercheurs dont 60 directeurs d'études "cumulants", 290 IATOS, 230 professeurs invités, 120 allocataires de recherche, 15 moniteurs et 4 post-doctorants), 3010 étudiants inscrits pour l'année universitaire 2008-2009 (dont 1751 doctorants, 1024 en master, 95 inscrits au diplôme de l'école et 140 "autres") et un budget consolidé de 52 millions d'euros, l'EHESS est également une institution à forte vocation internationale : entretenant des liens institutionnels avec une vaste constellation d'universités à travers le monde, elle accueille chaque année plus de 200 professeurs étrangers invités, et près de la moitié de ses étudiants viennent d'au-delà des frontières nationales.

Historiquement implantée à Paris (principalement au 54 boulevard Raspail, qui héberge également la Fondation maison des sciences de l'homme - FMSH), l'EHESS se déploie aussi à Marseille, Toulouse et Lyon.

Contrainte aujourd'hui à une extension inévitable hors de Paris, l'école s'est fortement impliquée dans la construction du projet partenarial de campus Condorcet pour les Sciences de l'homme et de la société (aux côtés de l'EPHE, de l'Ecole nationale des chartes, de Paris 1, Paris 8, Paris 13, de l'Institut national d'études démographiques et du CNRS). L'enjeu scientifique et institutionnel de la réussite de ce projet est fortement ressenti au sein de l'établissement.

L'identité de l'EHESS est particulièrement marquée par les anciens maîtres qui ont fait la renommée de l'institution en France et à l'international : de Fernand Braudel et Lucien Febvre à Jacques Le Goff et François Furet.

La stratégie en matière de recherche



I – Panorama de la recherche à l'EHESS

La recherche est la raison d'être de l'école. Elle est concentrée sur les Sciences humaines et sociales, domaines internationalement reconnus comme essentiels à la créativité des "économies de la connaissance". Avec 35 UMR et 3 EA, focalisées sur 16 programmes de recherche (PPF, PRI...), l'EHESS déclare bénéficier de la plus grande concentration en France et en Europe de laboratoires de sciences sociales.

L'école est effectivement un lieu unique de convergence en France de chercheurs sur des thématiques rares, notamment sur les aires culturelles étrangères, représentant un potentiel remarquable, mais qui n'a peut-être pas, depuis quelques années, eu autant d'impact sur les disciplines des Sciences humaines et sociales (SHS) que par le passé.

La recherche à l'école est structurée depuis sa création en quatre divisions : histoire ; sociologie, psychologie, anthropologie sociale ; aires culturelles ; économie et méthodes mathématiques. Selon l'établissement, 47% du budget est consacré à la recherche. Il est prévu que, d'ici 2010, les 35 UMR soient réduites à 28, que les unités propres soient réduites de 10 à 5 (dont 3 EA et 2 sans statuts).

L'une des spécificités de l'école est de faire cohabiter tradition et modernité au plan organisationnel avec d'une part, la pérennisation des directions d'études (la structure des départements n'existant pas), qui regroupe un réseau de chercheurs et de doctorants autour du titulaire d'une chaire dont il a lui-même défini l'intitulé et, d'autre part, la présence d'unités de recherche organisées à partir d'une thématique ou d'une discipline. L'école avance, que la souplesse de ces structures favorise une plus grande réactivité de la recherche, lui permettant de s'investir et d'analyser de manière efficace les grands défis d'un monde aux interactions de plus en plus complexes, notamment en économie, politique, culture, environnement, science, art, et religion. La production scientifique de l'école reflète justement cette préoccupation constante à travers la sollicitation de différentes disciplines et des méthodologies les plus variées sur un éventail très large de zones internationales. L'école s'attache d'ailleurs à la diffusion et au partage des avancées de ses travaux : en attestent les multiples conférences gratuites et la présence de nombreux auditeurs libres dans les séminaires.

Le pilotage scientifique de l'établissement est assuré principalement par la présidence et le Conseil scientifique (CS). L'assemblée des enseignants garde un pouvoir décisionnel en recrutant directement les enseignants-chercheurs. Néanmoins, son pouvoir semble s'être restreint dans la mesure où ses choix sont coordonnés avec la politique impulsée par le président et le CS. Il joue toutefois un rôle crucial dans la socialisation des projets scientifiques.

II – Un projet scientifique à la fois modeste et ambitieux

L'ambition scientifique "est de faire de l'EHESS *un pôle majeur d'innovation et de création savante*". En réalité, l'école a longtemps été un pôle majeur d'innovation et de créativité scientifique dans les sciences humaines et sociales en France et à l'international. C'est notamment au travers de grandes personnalités que sa renommée au sein de ces disciplines spécifiques s'est bâtie et grâce auxquelles elle perdure encore. Un certain nombre de spécificités propres à l'école ont façonné l'originalité de sa production scientifique contribuant ainsi à transformer les méthodologies et paradigmes des SHS au niveau international, ce qui n'est pas toujours reconnu en France.

L'EHESS est consciente que le maintien de sa réputation dépend d'une stratégie qui assurera de manière pérenne la créativité et le renouvellement des idées et des pratiques pour l'avenir. C'est pourquoi le projet d'établissement se fonde sur ses trois atouts majeurs : 1) une pratique éprouvée de l'interdisciplinarité ; 2) une capacité de faire émerger de nouveaux objets de recherche, en donnant toute sa place en son sein à la controverse, qui est l'une des formes originales de la production scientifique dans les sciences humaines et sociales ; 3) une place reconnue dans un réseau international dense.

L'affirmation de la spécificité de son projet intellectuel est d'autant plus nécessaire que l'école a de moins en moins de légitimité à revendiquer l'exceptionnalité inscrite dans des pratiques d'enseignement de "la recherche par la recherche" : c'est aujourd'hui la norme et l'objectif des universités en France, et surtout au niveau international, tout comme l'interdisciplinarité. En ce sens, l'établissement ne doit pas perdre de vue les références internationales à côté desquelles il évolue. Si la stratégie évoquée ne permet pas aux enseignants-chercheurs et chercheurs de l'EHESS de rester à la pointe de la créativité, face à une concurrence internationale de plus en plus dynamique, l'école perdra sa raison d'être.

III – La stimulation de la créativité

Pour réaliser sa mission, l'école a restructuré sa recherche. Elle privilégie trois questionnements fédérateurs : modélisation et expérience ; sciences, savoirs, expertises ; problématiser la mondialité. Et ceci au sein d'une nouvelle configuration en trois domaines de recherche : espaces et institutions politiques ; les faits religieux : textes, pratiques, théories ; création, écriture et sciences sociales. En outre, trois axes seront renforcés : les recherches interdisciplinaires sur la santé ; les développements de l'économie empirique ; les études sur le genre.

Ici comme ailleurs pour réaliser son ambition scientifique, l'EHESS est particulièrement tributaire de ses partenaires scientifiques. Les enseignants-chercheurs et chercheurs dans ses 37 UMR proviennent également du CNRS, de l'INSERM, de l'IRD, et d'établissements d'enseignement supérieur et de recherche (Paris 1, Paris 13, Paris 10, ENS, ENPC...). La participation des chercheurs provenant des organismes est centrale, voire indispensable, pour la division sociologie, psychologie, anthropologie sociale et celle des aires culturelles. L'école semble avoir été particulièrement attentive à la politique du CNRS, elle a ainsi remanié substantiellement la carte de ses centres de recherches, de 2005 à 2007, aux fins d'établir un "partenariat rénové". Toutefois, elle est aujourd'hui sans nouvelles des objectifs du CNRS pour les années à venir, ce qui perturbe ses propres capacités de planification et d'action.

Mais, l'EHESS présente un certain nombre d'atouts qui lui permettent de maintenir une position de haut rang. Outre son héritage culturel, et une qualité de recrutement de ses enseignants-chercheurs qui l'aligne sur les meilleurs établissements internationaux (avec un pourcentage élevé d'enseignants de nationalité étrangère), l'EHESS a mis en place des politiques de stimulation de la créativité qui ont fait leurs preuves.

Le Conseil scientifique impulse cette politique. Il dispose à cet effet de différents instruments et leviers pour favoriser la créativité. Il évalue ainsi régulièrement les projets de laboratoires, les changements de direction ou de fusion de centres. Les Programmes de recherche interdisciplinaires (PRI), construits pour soutenir à la marge des programmes incitatifs de recherche limités dans la durée, sont de véritables incubateurs au service du renouvellement de la recherche (10 projets accordés par le CS en 2008). Le CS et le Conseil d'administration (CA) discutent et valident également le Bonus qualité recherche (BQR), à hauteur de 100 000 euros annuel. Par ailleurs, le CS examine également les propositions d'invitations de quelques 200 professeurs étrangers par an, sélectionnés pour combler ou pour renforcer un programme de recherche. Cette démarche de l'école, empruntée par d'autres institutions parisiennes prestigieuses, a contribué substantiellement à son rayonnement international tout en y apportant un renouvellement constant d'idées et de pratiques. Les invités, présents pour une durée d'un mois seulement, donnent 4 séminaires, et sont astreints à parler exclusivement de leurs travaux. Toujours soucieuse de la pratique de l'interdisciplinarité, l'école leur demande d'intervenir dans des séminaires qui ne correspondent pas toujours à leur discipline première. En outre, ils sont tenus d'accueillir et d'orienter les étudiants sur leurs thématiques de recherche. L'école pourrait tirer davantage parti de cette démarche en inscrivant sa stratégie dans la durée afin de mieux affirmer son identité en tant qu'établissement et de gagner ainsi en visibilité institutionnelle.

Les acteurs de la recherche bénéficient au sein de l'EHESS de conditions de travail avantageuses qui préservent la liberté et l'indépendance du chercheur. Un fort sentiment d'appartenance et de loyauté est d'ailleurs manifesté à l'égard de l'institution. Un tel cadre favorise une production scientifique de qualité : absence quasi totale de non-publiants, des évaluations très positives des différentes équipes de recherche. Néanmoins, les enseignants-chercheurs, et précisément les jeunes générations, au fait des enjeux et exigences de la recherche moderne à l'échelle internationale, souhaitent, sans renier un passé prestigieux, dynamiser la recherche. La phase de mutation impulsée par l'école est en ce sens soutenue.

IV – Le développement et la valorisation de la recherche

L'école structure actuellement une Direction du développement de la recherche (DDR). En son sein, une équipe de quatre personnes sera le support dédié notamment au montage de projets ANR et européens. L'EHESS, à l'échelle internationale, se doit en effet de professionnaliser davantage sa culture de réponse aux appels à projets, d'autant que celle-ci est trop peu développée dans les SHS en France, qu'ils représentent des apports financiers considérables au budget de l'établissement (par exemple en 2007 : 10 conventions pour un montant de 1,3 million d'euros correspondant à 17 % du volume financier total des conventions de recherche), tout comme ils contribuent au renouvellement des objets de recherche. L'école a déjà connu un grand succès ces deux dernières années en matière de contrats de recherche : avec trois projets retenus, l'EHESS est au premier rang des établissements-hôtes des projets ERC "chercheurs seniors" dans le domaine des sciences sociales. La concrétisation de ces réussites est toutefois à nuancer dans la mesure où les locaux ainsi que les supports matériels et administratifs faisaient défaut. Il a été nécessaire de louer des appartements résidentiels au prix du marché pour héberger les équipes et projets montés pour mener à bien la recherche dans les contrats, consommant ainsi une partie du préceptif versé à l'établissement.

L'initiative de créer une DDR est par conséquent pertinente. Si l'on considère la complexité des calculs inhérents aux appels à projets internationaux, notamment de nature comptable, on peut toutefois déplorer l'absence de comptabilité analytique et de prise en compte des coûts réels indispensables à la préparation efficace des réponses d'établissements.

Enfin, la reconnaissance et/ou la formalisation des relations entre les EC et chercheurs de l'EHESS et les acteurs externes qui les sollicitent, tels que les entreprises ou les acteurs politiques aux fins d'aide à la décision le plus souvent, pourrait constituer un élément important de la politique de valorisation et de communication de l'école.

V – Les éditions de l'EHESS

Les éditions représentent une activité notable de l'EHESS, telle que l'établissement la considère non comme un pan de la valorisation de la recherche mais comme consubstantielle à la recherche de l'école, ce qui dans le domaine des Sciences humaines et sociales est une réalité scientifique. L'activité éditoriale est une des plus importantes des presses universitaires françaises tant par le volume de l'activité que surtout par son rayonnement national et international.

7 revues sont éditées, dont certaines de grand renom comme les *Annales*, *Études rurales*, et des ouvrages groupés sont publiés dans quelques collections thématiques. Les tirages, de 600 à 1 500 exemplaires, sont modestes, mais réguliers, il faut rappeler que le marché est étroit pour ce segment éditorial.

La structuration de cette activité n'est pas complètement lisible. Le volet scientifique et éditorial est aux mains du directeur des éditions, nommé par le président, qui a toute liberté pour arrêter tant les choix éditoriaux, sur la base d'expertises scientifiques externes des manuscrits, que les budgets et tarifs correspondants. Il a sous son autorité les personnels du service des publications chargés de la fabrication et de la diffusion (vente/communication), qui n'est pas forcément directe. Cette organisation peu transparente mériterait probablement d'être revue notamment dans la perspective du passage aux responsabilités et compétences élargies. En effet, visiblement, le service n'a aucune estimation précise des coûts de réalisation des ouvrages et la comptabilité paraît peu préparée à la nécessité, dans une activité concurrentielle par nature, à justifier ses coûts. De surcroît, le mode de pilotage de ce service, hautement stratégique tant en matière de valorisation que de communication, gagnerait à être repensé.

La stratégie en matière de formation



La démarche de formation de l'école repose depuis sa création sur l'organisation de séminaires destinés à former les étudiants à la recherche "par la recherche en train de se faire", élément qui constitue une des caractéristiques identitaires principales de l'établissement. La concentration de chercheurs de haut niveau fait de l'école un lieu où les étudiants peuvent avoir la possibilité de développer un processus d'accès à la recherche dans des domaines disciplinaires pointus et rares. Au total, 940 séminaires sont proposés chaque année. Ces séminaires sont ouverts au public sur la base de l'accord de l'enseignant et de la signature d'un cahier de présence. Des annuaires et programmes sont publiés chaque année et largement diffusés. Aucune comptabilisation de cette participation n'est toutefois réalisée.

L'EHESS dispense des formations et délivre des diplômes s'inscrivant notamment dans le processus de Bologne (sauf pour le diplôme propre). Au titre de l'année universitaire 2008-2009, selon la direction, 3010 étudiants étaient inscrits, dont 1751 en doctorat, 1024 en master (327 en master 1, 697 en master 2), 95 au "diplôme de l'Ecole" qui constitue un cursus parallèle réservé à des personnes n'ayant pas suivi de parcours universitaire ou l'ayant quitté (équivalent au master 1). 47% des étudiants sont étrangers, leur proportion est plus forte en doctorat que dans les masters (52% contre 40%). L'école fait ainsi preuve de son attractivité internationale.

Les effectifs sont relativement stables. Au cours des quatre dernières années, l'écart entre le nombre des inscrits le plus élevé et le plus faible est de 122 étudiants. On note cependant une légère progression du nombre des inscrits dans les masters et une baisse importante des inscrits dans le diplôme propre de l'école. La direction entend redynamiser le diplôme de l'EHESS en le transformant progressivement vers une formation tout au long de la vie.

15 mentions de master sont proposées : 7 mentions sans spécialités, dites "sèches" selon l'expression de l'école (correspondant à de grandes disciplines comme l'histoire par exemple) et 8 mentions¹ dans lesquelles se déclinent 22 spécialités². Cette offre est répartie sur quatre sites (Paris, Lyon, Marseille et Toulouse). La cohabitation avec des universités dépendantes d'autres vagues contractuelles conduit de fait l'établissement à demander des habilitations sur trois vagues contractuelles.

L'établissement a inscrit, durant l'année 2008-2009, 1 722 étudiants dans 7 écoles doctorales (Paris 10, Paris 6, Cergy Pontoise, Toulouse 1, Toulouse 2, Aix-Marseille et l'EHESS) mais la plupart d'entre eux (93 %) sont inscrits dans l'École doctorale propre de l'école (ED 286). Cette école propose 11 formations doctorales : anthropologie sociale et ethnologie ; arts et langage ; études politiques ; histoire et civilisation ; musique, histoire, société ; santé, populations, politiques sociales ; sciences de la société ; sciences, savoirs, techniques histoire et société ; sciences sociales (Marseille) ; sociologie ; territoires, sociétés, développement. On trouve plus de 100 étudiants dans 4 d'entre elles : histoire et civilisation (486), sociologie (338), anthropologie sociale et ethnologie (283) et territoires, sociétés et développement (146).

Forte de son expérience internationale, l'EHESS a entamé un processus de mise en place d'une école doctorale et post-doctorale internationale qui se construira autour d'une école doctorale européenne permettant d'afficher des programmes postdoctoraux internationaux. Une première tentative en 2007 n'a pas été couronnée de succès. Elle constitue pour les responsables de l'école une invitation à construire plus solidement le dossier et une opportunité pour la réactualisation de l'approche internationale de l'institution.

¹ Asie méridionale et orientale ; Etudes politiques ; Histoire des sciences, technologies et sociétés ; Santé, populations, politiques sociales ; Sciences des religions et société ; Théorie et analyse du droit ; Recherches comparatives en anthropologie, histoire et sociologie (Marseille)

² Analyse et politiques économiques (analyse et politiques économiques, politiques publiques et développement) ; Economie (économie des institutions, économie du développement durable, de l'environnement et de l'énergie, analyse économique, économétrie et finance, économie des marchés et des organisations ; économie mathématique et économétrie -Toulouse-) ; Sociologie (enquêtes, terrains et théories, genre politique et sexualité, sociologie, sociologie et statistique) ; Anthropologie (ethnologie et anthropologie sociale, anthropologie sociale et historique -Toulouse-) ; Territoires, espaces, sociétés (étude comparative du développement, territoires, espaces et sociétés) ; Histoire (histoire, histoire et archéologie comparée des sociétés médiévales -Lyon) ; Théorie et pratique du langage et des arts (musique, théorie et pratique du langage et des arts, arts et cultures de la préhistoire et de la protohistoire -Toulouse-) ; Sciences cognitives (Philosophie et sciences sociales, Sciences cognitives).

Enfin, il convient de souligner que des séminaires de haut niveau sont proposés, les cercles de formation, afin de répondre aux commandes d'organismes publics ou d'entreprises mais également pour assurer une plus large diffusion des recherches réalisées par l'EHESS.

I – Le pilotage de la formation

La Direction de l'enseignement et de la vie étudiante (DEVE) travaille en collaboration étroite avec la commission de la scolarité et les conseils pédagogiques.

La commission de la scolarité est une émanation du conseil scientifique auquel elle transmet des propositions. Elle intervient à différents niveaux, et notamment dans :

- la définition des règles de fonctionnement pédagogique : définition des calendriers, des pré-requis, connaissance des langues. Le rôle de son président est d'être attentif à la vérification de la non inflation des règles de sélection. Cette commission a été particulièrement active au moment du passage du DEA au master ;
- l'examen des équivalences de diplômes des étudiants étrangers au moment des inscriptions ;
- distribution des aides aux étudiants (aides dites "au terrain" pour des déplacements ou des frais d'inscription à des colloques, séminaires,...), bourses diverses. Cette distribution tient compte du profil des étudiants, l'objectif est de croiser le projet scientifique au caractère social.

Elle joue un rôle de garant vis-à-vis de la direction quant à la qualité de la démarche de formation.

Les conseils pédagogiques, quant à eux, rassemblent des enseignants d'un domaine qui prennent en charge la définition du programme, l'organisation des différentes prestations de formation, les passages d'une année sur l'autre et la relation au quotidien à l'étudiant. Ils concernent principalement les masters (en doctorat, ils regroupent l'ensemble de l'équipe susceptible d'encadrer les doctorants). Ces conseils sont protéiformes et ont des modalités de fonctionnement différentes selon les domaines. En histoire, par exemple, ses membres sont élus, alors qu'en sociologie, ils sont désignés. Ils représentent pour tous un lieu de socialisation des pratiques entre les enseignants, un lieu de décision sur les maquettes, les documents d'information, un lieu de réflexion sur les liens entre enseignement et recherche, un lieu de formulation conduisant à l'adoption d'un glossaire commun.

La concertation entre les conseils pédagogiques se fait à travers les secrétariats pédagogiques qui apparaissent comme des rouages clés pour faciliter la mutualisation et l'échange de bonnes pratiques. La DEVE se présente comme le troisième pilier, administratif, de l'organisation de la formation à l'EHESS. Elle joue aussi un rôle important dans la tentative de construction d'une cohérence interne en organisant des séminaires réunissant les secrétariats pédagogiques et les responsables pédagogiques. Cette direction est composée de cinq services :

- le service de la scolarité ;
- le service du doctorat et du master ;
- les formations doctorales et master (il rassemble l'ensemble des secrétaires pédagogiques) ;
- le service de l'information et de la mobilité internationale étudiante ;
- le service des enseignements.

L'articulation et la complémentarité des interventions de ces cinq services fonctionnent à la satisfaction de tous avec des délais de réponses très courts, liés en particulier au rattachement direct du directeur de l'enseignement et de la vie étudiante avec le président de l'école.

L'EHESS a ainsi mis en place des instances qui lui sont propres et qui sont, pour certaines, sans équivalent dans les établissements d'enseignement supérieur. Deux instances interviennent principalement dans le champ de l'enseignement, mais même si elles ont des missions spécifiques, elles paraissent plus ou moins concurrentielles. La commission de scolarité a un rôle officiel défini statutairement, mais les conseils pédagogiques présentent leurs missions de façon telle que l'on peut s'interroger sur le rôle réel de la première dès lors que les conseils pédagogiques se sont prononcés. L'intervention de l'établissement en tant qu'établissement s'arrête aux frontières des disciplines et des décisions collégiales des enseignants.

II – L'organisation des enseignements

La période contractuelle qui vient de s'achever a été marquée par une profonde évolution de l'organisation des formations à l'EHESS. Celle-ci reposait, avant la mise en place du LMD, sur deux seuls diplômes nationaux (en dehors du diplôme de l'école) : le DEA et le doctorat. Le passage au LMD a obligé l'école à "mastériser" ses formations avec la mise en place d'un M1 et d'un M2 avec l'adoption des outils de Bologne.

Cette "mastérisation" a fait l'objet de discussions que l'institution qualifie de "passionnées". Elle a été vécue comme un choc par certains, car elle remettait en cause le schéma traditionnel de l'école : obligation notamment de penser en terme de modules, de crédits, et pour la première fois de noter les étudiants au lieu de simplement constater l'assiduité et la contribution aux discussions au sein des séminaires.

L'EHESS a décidé de créer un seul master (M1 et M2), dans la logique de continuum qui est la sienne : un parcours unique permettant, après les 2 années de M, de poursuivre en thèse. Le changement a été limité, si l'on peut dire, aux évolutions formelles liées au processus LMD (modularisation, semestrialisation, notation – assimilée à une bureaucratisation – et attribution de crédits – qui sont essentiellement basés sur les heures d'enseignement et non sur la charge de travail de l'étudiant–). En revanche, l'école n'a pas envisagé d'annexe descriptive au diplôme.

Après les premiers temps d'expérimentation, ce nouveau schéma de formation est considéré comme assez bien assimilé par la communauté enseignante, il est même perçu comme bénéfique pour l'école.

Cependant, le master de l'EHESS reste relativement spécifique par rapport aux autres masters recherche plus classiques :

- l'entrée en M1 se fait sur la base d'une sélection. Celle-ci est liée au projet du candidat qui doit s'inscrire dans un projet de recherche et une perspective de doctorat ;
- les effectifs en M1 restent beaucoup plus faibles qu'en M2 ;
- la logique prédominante du parcours est le "doctorat".

L'EHESS a fait le choix, pour rester conforme à son identité, de ne pas mettre en place de masters professionnels. La professionnalisation recherchée est en fait une professionnalisation liée à la recherche. Des étudiants trouvent pourtant des emplois en dehors de cette voie. Mais ce n'est pas jusqu'ici un objectif explicite. Cet objectif est affiché pour le futur au travers de l'ambition manifestée de "tisser des liens plus concrets, plus suivis avec la société environnante".

L'interdisciplinarité entre les domaines est un atout réel de la formation dispensée à l'EHESS. Mais elle rend aussi le dispositif moins lisible et moins compréhensible. L'autonomie des différents domaines aboutit, au-delà des principes généraux, à des critères de sélection plus ou moins sévères, à des formes d'organisation des parcours des étudiants plus ou moins souples, plus ou moins ouvertes et à des modalités de fonctionnement très variables. C'est très nettement le cas pour l'économie qui, du fait de ses partenariats externes avec d'autres établissements, se présente de façon relativement autonome et proche du modèle universitaire traditionnel.

Il ne fait aucun doute que la spécificité de l'école réside dans son modèle pédagogique. Il est constitué d'éléments formels, principalement les séminaires, les ateliers ou les journées d'études, et d'un élément moins visible qui est le tutorat. D'une part, les séminaires sont un lieu de discussion libre et ouverte et d'appropriation de la recherche "en train de se faire". Ils associent souvent plusieurs enseignants, et offrent par leur forme une possibilité d'ouverture à d'autres disciplines. Ils sont complétés par des ateliers restreints en effectifs et par des journées d'études organisées par les étudiants. D'autre part, le tutorat est l'institutionnalisation du rapport individualisé entre un enseignant et un petit nombre d'étudiants. Un enseignant ne peut pas accepter de tutorer plus de cinq étudiants par an en flux. Il se présente comme la construction progressive de la relation "maître-disciple" propre à la démarche de thèse. Cette démarche responsabilise très fortement l'étudiant qui construit lui-même avec l'aide de son tuteur-référent son parcours de formation de façon très libre sur la base d'une offre de ressources large et diversifiée. Il est à constater néanmoins que les niveaux de disponibilité, de qualité d'intervention et d'encadrement sont variables selon les enseignants. Aussi, l'orientation du dispositif peut être source d'échec pour les étudiants qui ne parviennent pas à acquérir l'autonomie nécessaire à ce processus. Certes, ce fait peut constituer un élément de l'évaluation, mais il conviendrait que l'établissement soit en mesure de gérer les difficultés rencontrées ou les échecs.

Ainsi, ce qui peut faire la rareté, la richesse et l'efficacité d'un dispositif peut également se muer en faiblesse en rendant le modèle pédagogique illisible, ingérable, voire même contestable si la relation entre l'étudiant et l'enseignant se dégrade ou ne s'établit pas sur des bases acceptables pour l'un ou l'autre. Le tutorat comporte ainsi une part de "risque" à laquelle la formalisation de possibilités de recours, via une instance d'appel ou de régulation, permettrait de pallier.

III – La diversité des publics de l'EHESS et les autres formations

La démarche de formation mise en œuvre par l'école est atypique et permet un accès à tous les niveaux et des modes de participation diversifiés, jusqu'à des participations libres non liées à des inscriptions et à des évaluations. Outre les étudiants "classiques", l'école inscrit des "élèves libres" (38 en 2008-2009) qui n'ont pas le statut étudiant (ils acquièrent des droits équivalents à ceux du master mais ne bénéficient pas des avantages sociaux accordés aux étudiants).

Les auditeurs libres par ailleurs constituent un autre public sur lequel aucune information n'est recensée alors même qu'ils représentent un effectif très important. Dans le respect de la tradition, l'école ouvre ses séminaires à toute personne intéressée sans condition d'accès/d'inscription préalable. Un cahier de présence doit être signé en principe, mais les enseignants se refusent à vérifier. Aucune analyse de ces cahiers n'est donc réalisée indiquant *a fortiori* qu'aucune statistique sur les effectifs ne peut être produite (les estimations fournies varient du simple au double - entre 3000 et 6000). Selon l'établissement, leur présence double les participants étudiants aux séminaires. Les enseignants légitiment cette pratique par le fait qu'elle s'inscrit dans la perspective de la formation tout au long de la vie et d'ouverture de l'école sur la cité. Elle constitue à ce titre un des fondements de l'école, et un principe intangible qui se traduit par un refus de l'adoption d'une forme administrative structurée de la mesure et du suivi de cette participation. La présidence a bien situé le point à partir duquel elle ne pouvait plus agir.

Une quatrième catégorie de publics est constituée au sein des cercles de formation. Ce public s'apparente à un public de formation continue traditionnel, dans la mesure où ces cercles répondent à des demandes d'institutions, d'organisations, de ministères sur la base de l'expertise de l'école. Ces cercles de formation ont fait l'objet de débats en interne, car ils s'apparentent à une marchandisation de la recherche de l'EHESS.

L'EHESS affiche l'ambition de s'inscrire dans une perspective de formation tout au long de la vie. Certaines pratiques, comme les cercles de formation, constituent sans doute des éléments probants d'une telle approche. Mais ils restent fragmentés, insuffisamment documentés, et faiblement valorisés. Les questions posées par la désaffection de la part du public pour le "diplôme de l'école" pourraient être saisies comme une opportunité pour réfléchir plus globalement à la participation des nombreux publics "atypiques" aux différentes activités de l'EHESS. L'école occupe de ce point de vue une place à part dans le paysage de l'enseignement supérieur qui ne peut être réellement valorisée (y compris financièrement) du fait de l'absence de données fiables sur ses caractéristiques et ses modes de participation. L'EHESS a construit, par son modèle de formation, les bases pour devenir une institution de la formation tout au long de la vie, mais elle ne s'est pas donnée les moyens d'en faire une stratégie explicite. Une part de l'avenir de cet établissement passe sans doute par cette démarche.

IV – Le suivi de la formation et de l'insertion professionnelle

La question de l'insertion professionnelle des étudiants est un réel point faible de l'école et commence seulement à faire l'objet d'une préoccupation quant aux capacités d'insertion professionnelle des sortants (échec, abandon du projet doctorat en particulier du fait de l'absence d'allocation de la part de l'étudiant ou refus d'accès en doctorat de la part des enseignants).

L'accès à l'école est fondé sur une sélection sévère à l'entrée mais également lors du passage en master 2 ou en doctorat. Cette sélection se justifie par l'objectif du processus de formation lui-même : aboutir à une thèse. Or, aujourd'hui, moins d'un étudiant de master sur deux (43 %) accède immédiatement en doctorat et plus de 60 % des inscrits en doctorat n'ont toujours pas soutenu leur thèse après 8 ans. Ce taux, qui peut être considéré comme un taux d'abandon, a tendance à croître (67 % pour la cohorte 2001 et 73 % pour la cohorte 2002). L'existence de ces abandons, malgré un dispositif sélectif qui tend à réduire l'échec, pose une réelle question tout comme la faible (re)connaissance de la réalité du phénomène (résultat de l'absence de vision globale, l'accent étant mis sur la relation individualisée) et l'absence d'informations vérifiées sur le devenir de ces étudiants. La problématique est renforcée par le fait que la seule "professionnalisation" qui soit reconnue par les enseignants est celle de chercheur. La démarche de formation mise en œuvre par l'EHESS construit pourtant des compétences qui peuvent être exercées dans de nombreux autres contextes. Mais cette réalité n'est pas clairement identifiée, et surtout est loin d'être reconnue et valorisée par tous.

Plus généralement, la question de l'insertion professionnelle renvoie à celle des instruments de suivi et d'évaluation. L'école, de ce point de vue, présente un retard que la bonne volonté et les efforts du service de scolarité ne parviennent pas à combler. C'est un point de faiblesse que l'institution reconnaît elle-même. Les statistiques présentées proposent des informations parcellaires qui ne permettent pas un pilotage stratégique d'établissement. Un seul document d'analyse fine, Le rapport d'étude réalisé par un doctorant en août 2008 sur "le devenir professionnel des docteurs de l'EHESS", concernant les docteurs ayant soutenu leur thèse durant les années 2004, 2005 et 2006, est un document d'analyse fine qui permet d'apporter des premiers éléments de réponses, mais il ne suffit pas à assurer la continuité de l'analyse et le repérage de tendances.

L'EHESS est un établissement construit sur une démarche de formation : la formation à la recherche par la recherche, par le savoir en train de se créer et le souci de rechercher en permanence l'appui des autres disciplines, notamment proches. Sa spécificité réside dans l'organisation complète et intégrée de l'établissement sur la base de ce modèle. Il est transversal à tous les niveaux du master 1 au doctorat. Ce modèle est issu d'une tradition portée par des figures illustres, qui a fait et continue de faire ses preuves. Il constitue la base d'une culture partagée (y compris par les étudiants), et est ancré dans les pratiques et les modes d'organisation. Cela rend difficilement acceptables les exigences "administratives" d'entrer dans un cadre normalisé et standardisé (le passage à la notation des étudiants a ainsi été très difficile à mettre en place et vécue comme bureaucratisation de la relation de l'enseignant à ses étudiants).

Des lignes de tension subsistent encore entre l'acceptation de la modernisation et l'attachement viscéral au modèle pédagogique historique. En d'autres termes cela se traduit, par exemple, avec la défense, y compris en master, d'une relation individualisée forte entre un enseignant et un étudiant, et la reconnaissance de la nécessité d'inscrire le travail de l'étudiant dans des formes plus collectives permettant de sortir d'un face à face qui peut être parfois pesant ; ou alors entre la nécessité de responsabiliser chaque étudiant par rapport à un projet qu'il doit être capable de porter plusieurs années et un souci d'orientation, de gestion des échecs, de recherche de solutions alternatives en matière d'insertion professionnelle.

L'école a cependant réussi, malgré des résistances internes fortes, à mettre en place le master et à aboutir à un résultat très satisfaisant, en attestent les évaluations récemment conduites.

Stratégie en matière de vie étudiante



Le bilan du contrat d'établissement 2006-2009 consacre deux pages à la vie étudiante. Cet élément est un indicateur du faible niveau de prise en considération de cette dimension au sein de l'établissement. Trois éléments caractéristiques de l'EHESS expliquent ce constat :

- le public étudiant présent à l'école est spécifique. Il s'agit pour l'essentiel de doctorants et, depuis peu, de "masterisants". De ce fait, leur présence sur les sites de l'école est plus rare que la moyenne observable dans les établissements "classiques" d'enseignement supérieur et de recherche, leurs attentes en matière de vie étudiante diffèrent ainsi de la "norme". Il faut rappeler que l'école n'a pas été construite autour des étudiants. Cette question n'a jamais été centrale en raison du fait qu'ils ont toujours été considérés comme de jeunes chercheurs en formation.
- L'importance des étudiants étrangers est aussi constitutive d'un public étudiant original.
- L'éclatement sur plusieurs sites et le manque de locaux freine la mise en place de structures destinées aux étudiants.

Les aspects positifs concernant la vie étudiante sont peu nombreux à l'EHESS, toutefois quelques éléments méritent d'être soulignés :

- l'existence d'une équipe d'enseignants "orienteurs" assurant un lien direct avec les étudiants, leur accueil pédagogique, leur orientation et la remontée des difficultés. D'ailleurs, l'administration et l'accompagnement de l'étudiant sont évalués positivement.
- Le portail étudiant du site de l'EHESS a vocation à informer les étudiants. Cette initiative intéressante va et devrait être renforcée en intégrant un forum, des annonces étudiantes, et/ou des informations relatives au logement par exemple. Elle doit s'accompagner du développement de l'environnement numérique de travail et de la généralisation du mail étudiant "EHESS".
- L'activité de la mission handicap, en tandem avec un thème de recherche sur ce domaine, a permis de développer un accueil efficace de ces personnes. L'installation sur le campus Condorcet devra renforcer cette prise en compte du handicap.
- La place, la compétence et les activités de la DEVE à destination des étudiants sont nombreuses : permanence d'accueil des étudiants, édition de plaquettes d'information sur les bourses, les financements, ou la mobilité.

La direction de l'école a manifesté sa volonté de mieux intégrer l'étudiant dans l'établissement. Différentes actions ont été initiées :

- mise en place d'un chargé de mission à la vie étudiante au sein de la nouvelle équipe présidentielle. Il a pour mission de remettre l'étudiant au centre des préoccupations de l'école. Les projets sont nombreux et intéressants (association d'étudiants, d'activités sportives, d'anciens élèves...). Cependant, la question des moyens financiers ou en personnel dont disposera l'école pour mettre en place ces projets n'a pas été explicitée.
- Ouverture en juin 2009 d'une salle dédiée et gérée par les étudiants.
- Des journées d'intégration sont prévues à la rentrée 2009 afin de faciliter l'intégration des entrants dans l'école.
- Le développement des enseignements de langue pour des étudiants étrangers ou français a débuté et devra être renforcé sous la forme du français langue étrangère, par exemple.
- Les systèmes d'aides financières à destination des étudiants semblent plus nombreux qu'à l'habitude. Même si le nombre d'allocations ou de bourses de recherche reste trop faible, l'école parvient à aider les étudiants (sur critères sociaux) sur fonds propres via la commission de scolarité. Néanmoins, la demande refusée aux étudiants de siéger à cette commission est révélatrice de leur rôle mineur dans l'école.

Du fait même de l'organisation spécifique à l'EHESS, la participation étudiante à la vie institutionnelle de l'établissement est faible et leur pouvoir de décision très limité. Des étudiants sont élus au CA et au CS mais ils n'y ont que peu de poids. Des représentants étudiants sont présents dans chaque conseil de centre de recherche. Certains conseils pédagogiques comprennent des étudiants (rôle uniquement consultatif) mais ceci n'est pas obligatoire et devrait être normalisé afin d'y définir leurs droits et devoirs. On assiste en fait à un morcellement de la représentation étudiante qui correspond aux logiques disciplinaires.

Pour les raisons évoquées précédemment, de nombreux manques sont à recenser :

- Il semble que les étudiants n'aient que peu ou pas de recours en cas de conflit : seuls les élus du CA peuvent être consultés sur des problèmes de validation. La situation dans ce cadre est opaque et demande à être éclaircie et précisée.
- Il n'existe pas de démarche formalisée pour l'accueil des étudiants étrangers. L'accompagnement est issu de la "pratique régulière". Par exemple, en matière de logement, certains sont hébergés à la cité internationale et universitaire de Paris sans qu'il y ait de convention entre celle-ci et l'établissement.
- Les interrogations quant à la bibliothèque restent ouvertes. En attendant l'installation sur le site de Condorcet, il faudra trouver des solutions d'autant que l'accès à la bibliothèque de la MSH est compliqué pour les masterisants.
- L'absence totale de vie associative alors que des activités communes à des groupes d'étudiants se développent : des groupes de réflexion, des visites culturelles et des débats. La volonté de créer une association des étudiants vient du chargé de mission et la question de l'adhésion des étudiants à celle-ci reste posée.

La vie étudiante à l'EHESS est en fait conçue en perpétuel rapport à la recherche, conséquence de l'histoire de l'institution. Ceci explique notamment le fait que, dans la pratique, les efforts se soient davantage portés sur les dispositifs d'aide à la recherche et à la mobilité plus que sur des aspects moins "nobles" comme l'accès à la restauration universitaire, à la médecine préventive ou alors le soutien aux actions culturelles et sportives. Il est évident qu'une volonté politique de prise en compte de l'étudiant dans le développement de l'EHESS est en marche, notamment avec la mise en place d'un chargé de mission vie étudiante. Mais il n'empêche que la représentation et surtout la représentativité au sein des instances de pilotage de l'établissement reste faible. Par ailleurs, on ne peut que regretter la quasi-absence de vie des étudiants dans l'école.

Stratégie en matière de relations extérieures et internationales



I – La prise de conscience d'un positionnement extérieur d'établissement insuffisant

Dans sa relation avec le monde extérieur, l'EHESS compte de nombreux atouts :

- une volonté d'innovation et d'avant-garde : "l'EHESS n'a de raison d'être que dans l'innovation" ;
- un "collège" d'expertise de haut niveau ;
- un très vaste réseau de contacts et d'intervenants internationaux avec un ciblage sur des zones spécifiques du monde : l'Asie, l'Amérique du sud, l'Europe de l'Est ;
- un réseau d'anciens potentiellement important ;
- des partenaires de poids tant en France qu'à l'étranger : ENS/EPHE/CNRS/FMSH, Universités de Yale, d'Oxford, de Florence notamment ;
- un modèle de fonctionnement, en particulier sur le plan de l'interdisciplinarité, qui ouvre aux partenariats, aux échanges de pratiques et de contacts ;
- une gouvernance permettant une large délégation au président et au bureau ;
- une forte fluidité de l'information pour socialiser les projets entre présidence, bureau, comité de pilotage, comité de coordination ;
- de fréquents contacts d'individualités avec l'extérieur via les médias, ainsi qu'avec la sphère publique.

Jusqu'à présent, les relations extérieures interétablissements se sont essentiellement concrétisées au niveau national à travers la contribution à la création de RTRA qui traduisent l'excellence des unités de recherche concernées, une présence significative sur le site d'Aix-Marseille et un grand nombre d'unités mixtes de recherche avec le CNRS. Sur le plan international, sensiblement 200 conventions existent.

Malgré tous ces atouts et réalisations, la lisibilité institutionnelle est aujourd'hui faible. La multiplicité des conventions, qui semblent basées sur des partenariats créés au fil du temps par des individualités, contribue à donner une image plutôt pointilliste. Certes, ces accords à travers le monde contribuent beaucoup aux activités de l'établissement, mais la mise en place d'une stratégie d'établissement aiderait à affirmer la présence de l'école dans une compétition internationale de plus en plus exigeante.

II – Vers une nouvelle démarche commune

L'EHESS, dont la renommée des chercheurs en sciences humaines et sociales est importante à travers le monde, mais dont la lisibilité institutionnelle est faible, a récemment réorienté sa politique extérieure et internationale.

Son projet affiche une volonté d'ouverture et de partenariats, et trois orientations s'inscrivent dans ce contexte.

1 • L'internationalisation des filières de formation, tant au niveau master qu'au niveau doctoral

Étant donné que 51 % de ses doctorants sont étrangers, l'école cherche à multiplier le nombre de doctorats en cotutelle. Elle cherche également à développer, encore, l'accueil d'étudiants étrangers en mobilité Erasmus (déjà en croissance de 20 % par an) ainsi qu'à encourager la mobilité sortante de ses propres étudiants qui se situe à un niveau beaucoup trop faible. Mais plus significatif pour l'image de marque internationale de l'établissement est sa volonté de bâtir avec d'autres des formations européennes à haute valeur ajoutée comme par exemple l'École doctorale européenne en avançant des propositions de doctorats thématiques sur le modèle du doctorat européen dans des domaines où l'EHESS est reconnue : histoire, anthropologie etc. Ici elle se lie avec l'EPHE, l'Institut italien des sciences humaines de Florence et l'Université Humboldt. C'est une initiative évidemment susceptible d'asseoir plus solidement son profil d'établissement à l'international, avec toutefois ici comme ailleurs des limites imposées par les capacités d'accueil insuffisantes actuellement.

2 • La contribution à la mise en œuvre de l'Institut d'études avancées (IEA) à Paris

L'Institut d'études avancées à Paris est l'un des quatre pôles du Réseau français des instituts d'études avancées fondé en 2006. Il associe l'EHESS, la FMSH et l'ENS pour favoriser les recherches les plus novatrices dans le domaine des SHS. L'école entend utiliser l'IEA pour appuyer son ambition principale : le développement d'une école doctorale internationale. Cette initiative est, elle aussi, tributaire du projet Condorcet et sera particulièrement dépendante du déplacement de la bibliothèque FMSH sur le campus Condorcet.

3 • L'élaboration d'un programme visant à améliorer la circulation des chercheurs africains en sciences sociales

L'école souhaite lancer un programme destiné à favoriser la circulation en Europe de chercheurs africains spécialistes en sciences sociales, en utilisant son réseau de relations avec le CNRS, l'IRD, l'IHEID de Genève, le Centre d'études africaines de Leiden, l'Université de Mainz ou l'Université d'Uppsala dans la mise en œuvre de projets en Afrique. Il faut cependant remarquer que cette initiative est dépendante de moyens financiers spécifiques, problème que le projet n'aborde pas.

Par ailleurs, en élargissant sa démarche d'ouverture au-delà des acteurs académiques, l'EHESS développe deux projets majeurs : le premier autour du concept d'école dans la cité et le second lié au Campus Condorcet. Le premier projet se décline à travers les cercles de formation, un travail de valorisation des résultats de la recherche (avec en particulier le programme Cassini) et le développement d'une fondation de l'EHESS à l'horizon 2010-2011. Au-delà de cette énumération, il est plus important de relever la volonté de l'établissement de mettre en valeur la pertinence des sciences sociales dans le monde socio-économique et de développer des liens avec des sphères diversifiées ; la volonté également d'accroître la visibilité internationale et la notoriété auprès du monde socio-économique en particulier dans le contexte de la fondation France-Japon première étape du projet de la Fondation de l'EHESS. Néanmoins, dans les faits, les concrétisations, en particulier dans le domaine de la valorisation des travaux de recherche, sont difficiles surtout lorsque la volonté de valoriser n'est pas mise en œuvre en amont des projets.

La prise en main du projet Condorcet, non pas seulement comme un projet immobilier, mais comme un vrai projet de développement scientifique et institutionnel de l'école est une occasion unique d'échanges, de contacts, de travail avec les acteurs académiques, politiques, et territoriaux pouvant permettre la mise en place d'une cartographie partenariale et la création d'une vitrine extérieure très importante pour un rayonnement mondial. Il faudra pour ce faire et pour dégager des moyens ne pas hésiter à mutualiser les infrastructures avec les partenaires afin d'avoir la disponibilité nécessaire pour investir sur la politique scientifique d'ensemble.

III – La mise en application de la stratégie

La présidence veut focaliser son attention sur la mise en application d'une stratégie extérieure et internationale d'établissement. C'est la raison pour laquelle, tout en s'appuyant toujours sur la qualité des réseaux tissés par les enseignants-chercheurs, elle s'appuie également sur des instances centrales tels que le Conseil scientifique (CS) et la Direction du développement de la recherche (DDR). L'EHESS risque cependant de rencontrer des freins à son action. D'une part, la composition de son CS, principalement constitué de personnalités du monde académique, peut réduire la construction de réseaux au niveau international, notamment en ce qui concerne les relations avec le monde socio-économique ; d'autre part, l'importance des missions confiées à la DDR : structuration, analyse, veille, représentation... peut rendre celle-ci sous-dimensionnée. Enfin il reste encore quelques points importants à développer : ceux déjà mentionnés dans l'analyse de la politique scientifique et de valorisation : la mise en place d'une comptabilité analytique sérieuse nécessaire à la valorisation extérieure des projets – les éléments de connaissance approfondie en matière d'appels d'offres internationaux – et le développement d'un véritable service de communication essentiel pour une communication extérieure perceptible par la société dans son ensemble.

L'EHESS a réellement mesuré l'importance des relations extérieures et internationales. Une stratégie se fait jour dans le sens d'une volonté d'affirmation de l'établissement vis-à-vis de l'extérieur. Il reste à faire en sorte que cette position stratégique soit partagée en interne, et connue en externe. Il reste à poursuivre le développement de la reconnaissance de "l'institution" ou de la culture EHESS hors de sa communauté, l'animation du réseau des anciens élèves et anciens professeurs invités, et enfin la valorisation des activités et projets individuels existants.

La gouvernance

L'EHESS se trouve à un tournant important de son histoire : l'équipe présidentielle doit s'organiser afin de répondre aux différentes mutations sans "briser" les dynamiques existantes.

L'actuel président envisage des propositions complémentaires à l'actuel projet, préparé par son prédécesseur, sur trois points en particulier : les relations avec le CNRS, le projet Campus Condorcet et la réorganisation administrative et financière. Le souhait est de développer une stratégie visant à assurer la "modernisation" de l'école tout en gardant sa cohérence, son unité et plus fondamentalement la culture de l'institution.

I – Un pilotage par le président, l'assemblée des enseignants et le Conseil scientifique

Le président, élu pour 5 ans par l'assemblée des enseignants de l'école, est assisté d'un bureau de 4 membres. Il a sous son autorité l'ensemble des personnels. Ni les personnels IATOS, ni les étudiants, ni les personnels CNRS ne participent à son élection. Il préside le CA, le CS et l'ensemble des structures décisionnelles de l'établissement. Son pouvoir de délégation de signature est très restreint (aux seuls membres du bureau et au secrétaire général) ce qui engendre une centralisation très forte de la gestion quotidienne de l'établissement, ce qui sera d'ailleurs difficilement compatible avec la mise en place des nouveaux outils de gestion.

L'assemblée des enseignants-chercheurs (182 directeurs d'études et 88 maîtres de conférences selon les données de l'établissement en 2009) se présente comme le reflet d'une tradition de collégialité dans la prise des décisions essentielles.

Incontestablement, les statuts de l'EHESS présentent une originalité forte en introduisant dans le pilotage de l'établissement une part de démocratie directe en confiant à l'assemblée générale des enseignants trois compétences :

- la mission d'élire le président de l'école au suffrage direct, ainsi que des membres du bureau sur proposition du président ;
- la mission de procéder au recrutement des nouveaux collègues, Maîtres de Conférences et directeurs d'études, (en formation restreinte aux seuls directeurs d'études pour ce dernier cas) ainsi que la mission de désigner les bénéficiaires des promotions de carrière ;
- la validation de la liste des diplômés (diplôme spécifique de l'école).

Les deux premières prérogatives, essentielles pour la vie scientifique de l'établissement, conduisent tout naturellement à ce que l'assemblée soit régulièrement saisie des questions importantes qui se posent à l'établissement : grandes orientations scientifiques, stratégie internationale. Sans que ces questions donnent lieu toujours à un vote formel, elles sont régulièrement débattues et l'assemblée est ainsi largement informée des grands choix politiques de l'établissement que le recrutement des collègues/enseignants devra appuyer.

Le président réunit l'assemblée trois ou quatre fois par an. L'assemblée est caractérisée par une assiduité forte, avec les deux tiers des enseignants régulièrement présents, d'autant qu'il n'existe pas de possibilité de procuration. En général, les enseignants se sentent responsables des avis ou décisions prises. Néanmoins, le statut de l'école ne prévoit pas que les chercheurs ou les personnels ITA du CNRS en soient membres. Des stratégies personnelles diverses se mettent donc en place pour que cette communauté scientifique puisse faire entendre sa voix : la plus usitée consiste à postuler sur les postes de directeurs d'études "cumulants" à mesure que des postes sont libérés.

Le Conseil scientifique : une instance prépondérante

Le CS est composé de 27 membres dont 9 membres de droit, 15 élus, un représentant des étudiants et 2 personnalités extérieures. Les membres de droit sont le président de l'EHESS qui préside le conseil, les 4 membres du bureau, les directeurs de l'enseignement supérieur et de la recherche du ministère, le directeur scientifique SHS du CNRS et le directeur de la coopération internationale des affaires étrangères. Les 15 membres élus représentent, pour 10 d'entre eux, les membres de l'assemblée des enseignants, et également les autres enseignants affectés à l'école, 1 chercheur du CNRS et 2 personnels IATOS. Le conseil est statutairement compétent pour arrêter les crédits de recherche et proposer les programmes de recherche ; un rééquilibrage pourrait être conseillé en faisant jouer au Conseil d'administration le rôle que ce dernier devrait avoir en tant qu'organe délibératif.

Le Conseil d'administration : une instance au rôle modeste

Composé de 39 membres, il comprend une participation des personnels IATOS mais aussi des personnels relevant d'autres statuts qui sont membres des laboratoires de l'école, tout particulièrement les chercheurs des autres organismes (CNRS, INRA, etc....). Les étudiants (doctorat, master et diplôme de l'école) sont également représentés.

Le CA est présidé par le président, les membres du bureau en sont membres également. Statutairement, le Conseil d'administration "administre" l'école. En réalité, réuni, trois à quatre fois annuellement, ce n'est pas, à l'évidence, l'organe essentiel de pilotage de l'établissement ; son rôle est évident lors du vote du budget et de l'approbation des conventions, mais il s'agit surtout de la formalisation de décisions prises et débattues ailleurs, particulièrement au Conseil scientifique. Le CA délibère, notamment, sur le contrat d'établissement et vote le budget. Les élus souhaitent mieux préparer les dossiers financiers qui leur sont soumis et bénéficier d'une formation pour cela en l'absence de système d'information et de tableaux de bord. Le conseil devrait jouer un rôle plus important lors des arbitrages financiers, voter les grandes orientations qui concernent le pilotage de l'école (système d'information, schéma directeur informatique, politique documentaire et archivistique, mise en place d'une comptabilité analytique, passage aux responsabilités et compétences élargies...).

Ce rôle relativement modeste traduit le sentiment largement ancré dans les esprits, que les choix doivent avant tout se faire sur des critères scientifiques et que la mission du CA n'est que de les traduire en termes budgétaires. Cette position, compréhensible à une époque où les financements arrivaient à l'établissement sous forme de subventions fléchées le plus souvent, le sera de moins en moins à l'avenir, compte tenu de l'accès aux responsabilités et compétences élargies.

Les autres instances (comité technique paritaire central, comité d'hygiène et de sécurité, commission paritaire d'établissement) sont constituées et se réunissent. Le CTPCE a notamment été consulté sur la mise en place du nouvel organigramme.

II – Un nouvel organigramme pour un meilleur pilotage

L'équipe présidentielle précédente avait amorcé un travail important de refonte de l'organigramme, la volonté étant de mettre en place une structure qui tienne compte des spécificités de l'école et permette de répondre aux nouveaux enjeux de pilotage induits par la mise en œuvre de la LOLF, ainsi que le passage aux RCE. Il s'agissait de disposer d'une organisation hiérarchique plus claire et de définir les responsabilités de chaque direction, division, charge de mission et service. Ce travail est poursuivi par la nouvelle équipe, l'organigramme faisant l'objet d'ajustements chaque fois que la réflexion avance sur un point d'organisation.

Le président a nommé auprès de lui, pour une durée limitée dans le temps, des chargés de mission, directeurs d'études, maîtres de conférence ou IATOS, pour animer la réflexion et aller sur le terrain afin de constituer les dossiers qui permettront d'étayer les débats au moment de prendre des décisions de nature stratégique (projet Condorcet, relogement provisoire, politique documentaire et archivistique, pôle de Marseille, collège post-doctoral ...). Ce fonctionnement réactif permet au président d'anticiper les décisions à prendre et de mesurer la "température" du terrain.

Le positionnement du secrétaire général a été redéfini de façon à recentrer ses responsabilités sur les fonctions support. La gestion des enseignements et l'information des étudiants ont été rattachées à la nouvelle direction des enseignements et de la vie étudiante (voir ci-dessus) ; dans le même temps, les pôles de gestion des divisions scientifiques ont réintégré le service financier, dont le secrétaire général est le chef. Les services de gestion ont été réorganisés de façon à préparer le déménagement des services, actuellement installés au 54 bd Raspail, et à anticiper le passage aux RCE : deux missions ont été créées, (contrôle de gestion et expertise juridique) ainsi que deux nouveaux bureaux (gestion de la masse salariale et gestion prévisionnelle des effectifs, gestion des contrats de recherche). L'implantation du nouveau logiciel de gestion financière (SIFAC) est en cours. Ce logiciel sera opérationnel pour la préparation du budget 2010. Le secrétaire général réunit chaque semaine ses collaborateurs qui sont très impliqués dans cette réorganisation. La coordination avec les pôles implantés à Marseille, Toulouse et Lyon sera plus facile lorsqu'auront été mis en place des responsables administratifs de pôle.

Les divisions sont des structures scientifiques placées sous l'autorité d'un enseignant-chercheur désigné par le président ; ce sont des structures pérennes qui assurent un rôle d'impulsion et d'incubateur de projets, de veille scientifique. Elles assurent également un rôle de "facilitateur", de médiation en ce qui concerne la mobilité des équipes ou la situation des personnels qui relèvent des disciplines regroupées au sein de la division. Les divisions sont à l'écoute des chercheurs qui bénéficient de larges possibilités d'initiative pour proposer des projets de recherche. Elles assurent également un relais "descendant" vers les chercheurs des demandes ou attentes du président.

Les directions (au nombre de 6) sont des structures opérationnelles dirigées par un pilote nommé par le président. L'objectif de l'équipe actuelle a été de regrouper au sein d'une nouvelle direction du développement de la recherche les moyens de la recherche ainsi que les personnes qui assurent les contacts avec les partenaires et les entreprises. Ce regroupement favorise les contacts et assurera à terme une plus grande visibilité de l'institution à l'extérieur. La direction des enseignements et de la vie étudiante assure la gestion des enseignements et de la scolarité (le service de la scolarité lui a été rattaché, il n'est plus sous la responsabilité du secrétaire général). Son directeur pilote toute la chaîne des procédures ; il bénéficie d'une délégation de signature du président ce qui permet, à la satisfaction des usagers et de l'administration de l'école, d'accélérer la mise en œuvre des décisions. Il convient de noter ici que le décret statutaire de 1985 prévoit que le président peut déléguer sa signature aux seuls membres du bureau et au secrétaire général. L'actuel directeur de cette direction étant membre du bureau, il peut donc se voir déléguer la signature. Cela ne serait pas possible dans le cas contraire. La mise en place du nouveau logiciel de gestion financière (SIFAC) suppose une décentralisation des procédures d'engagement des dépenses ; une réflexion sur ce point sera nécessaire.

L'école a pris le temps de mûrir son projet organisationnel, d'informer les personnels des objectifs poursuivis et de travailler avec eux. Cette démarche mérite d'être soulignée.

Le président assure la présidence des instances mais a souhaité disposer de structures souples de coordination : il réunit chaque semaine le **comité de pilotage** composé de huit personnes (les quatre membres du bureau, le directeur du développement de la recherche, le secrétaire général et le chargé de mission directeur de cabinet) et le **comité de coordination** qui, outre les huit membres du comité de pilotage, regroupe les six directeurs et les quatre responsables de division.

III – Une gestion des ressources humaines en cours de réorganisation et qui devra être renforcée

1 • Les emplois

L'école dispose de 594 emplois (304 enseignants et enseignants-chercheurs et 290 IATOS) ; elle assure la gestion totale ou partielle de 963 personnes, dont 230 invités et 60 directeurs d'études "cumulants". Ces collègues originaires d'autres corps ont ainsi une double appartenance, ce qui leur permet notamment de siéger à l'assemblée des enseignants.

Le statut des personnels enseignants de l'établissement est spécifique. Maîtres de conférences et directeurs d'études bénéficient d'un statut proche de celui des corps équivalents des universités mais qui diffère sur les points suivants. Il n'existe pas de diplôme requis pour être recruté, en particulier, le doctorat n'est pas exigé, tout comme l'HDR pour les directeurs d'études ; *a fortiori* la qualification CNU n'est pas utile. La charge d'enseignement est définie par référence aux séminaires, seule pratique pédagogique retenue dans le projet de l'école et fixée à 96 heures annuelles de cours modulables par le président. Bien que le statut l'autorise, l'usage est que les personnels enseignants ne perçoivent pas d'heures complémentaires au titre des enseignements effectués dans l'école. Il n'est pas d'usage non plus de rétribuer les personnels CNRS pour leurs animations de séminaires, du moins s'ils sont dans les laboratoires de l'établissement.

La tradition à l'école est que les emplois sont publiés sans affichage disciplinaire ou de profil. Cette pratique qui remonte aux origines de l'établissement pour permettre la sélection des meilleurs par l'Assemblée peut constituer un handicap sérieux pour la construction d'une politique scientifique d'établissement cohérente. Indépendamment des avis du Conseil scientifique qui peut identifier des secteurs ou des thématiques à développer, la cohérence de la politique scientifique ne repose que sur la capacité de conviction personnelle du président devant l'Assemblée, ce qui constitue une fragilité pour la mise en œuvre d'une politique cohérente d'établissement. Cette observation doit être tempérée toutefois par une spécificité, l'étroitesse extrême de nombreux champs scientifiques de l'école comme par exemple certaines aires culturelles, dans lesquelles il n'existe pas de vivier de chercheurs, ce qui peut justifier le maintien de pratiques qui paraîtraient incongrues dans des disciplines plus répandues.

L'EHESS souffre parfois de sa spécificité : l'amélioration des carrières des enseignants-chercheurs qui découle des réformes récentes ne s'applique pas de la même façon aux collègues affectés à l'école en raison de leur statut particulier : ainsi le passage à la première classe des directeurs d'études est plus long que le temps moyen d'avancement des professeurs des universités (10 ans à l'EHESS) ce qui provoque un blocage de carrières.

Plus fondamentalement, une forte fragilité résulte de la faible maîtrise de l'établissement sur les emplois. Plus de la moitié des personnels chercheurs ne sont pas sous l'autorité du président de l'EHESS, les personnels CNRS, à eux seuls sont plus nombreux que les personnels de l'école, 333 chercheurs contre 304 enseignants, l'équilibre est plus favorable à l'établissement pour les IATOS : 144 ITA contre 288 IATOS, mais tous ne sont pas affectés aux fonctions de recherche. Dans le contexte actuel d'incertitude sur les objectifs du CNRS en SHS, c'est tout l'édifice scientifique de l'établissement qui peut être mis en péril.

2 • Le service de la GRH

Le service a été réorganisé pour renforcer la capacité d'analyse et de prévision : le nouveau bureau de pilotage de la masse salariale et de la gestion prévisionnelle rassemble les données chiffrées disponibles (par exemple les départs à la retraite prévisibles jusqu'en 2014, y compris ceux des personnels CNRS affectés dans les UMR). Un premier bilan social sera présenté au CTPCE en juillet 2009. Un cadre A prendra ses fonctions comme DRH fin juin 2009. L'école dispose d'une marge de manœuvre pour une politique de GRH à la suite du départ d'une dizaine de personnels IATOS chaque année de janvier 2009 à janvier 2014, dont des IGR et IGE qui assuraient pour une partie de leur service des fonctions de chercheurs. Le redéploiement des postes libérés aura toutefois une limite qui risque d'être vite atteinte si le CNRS devait ne pas maintenir tous les emplois ITA affectés dans les UMR de l'école.

La spécificité du mode de recrutement des enseignants-chercheurs a été soulignée. Les enjeux actuels résident dans les recrutements à effectuer, compte tenu de l'importance du renouvellement démographique (25 enseignants et enseignants-chercheurs prendront leur retraite d'ici janvier 2014) et de l'incertitude qui pèse actuellement sur le partenariat avec le CNRS.

L'effort de réorganisation de la fonction RH et de redéploiement des emplois, déjà engagé par la présidence, devra être poursuivi car l'école a besoin de renforcer son potentiel de gestion pour pouvoir accompagner la montée en charge induite par le développement des partenariats, des conventions et des contrats de recherche. L'établissement utilise tous les emplois qui lui sont délégués.

IV – Une situation financière saine mais un manque d'anticipation pour le pilotage

1 • Les ressources financières

L'EHESS dispose d'un budget consolidé de 50 M€, dont 37 M€ de masse salariale. Le compte financier 2008 était de 12,5 M€. Le budget de la recherche représente 47 % du budget de l'école. La part des recettes hors subvention de fonctionnement progresse (40 % des recettes en 2009) avec l'augmentation du nombre (une centaine en 2009) et du volume financier (5 M€) des conventions de recherche. La trésorerie est bonne : les fonds placés en 2008 ont rapporté 200 000 € à l'école. Le fonds de roulement représente 180 jours de dépenses de fonctionnement, le fonds réellement disponible étant de 700 000 € : le président peut ainsi soutenir des projets (210 000 € ont été prélevés sur le fonds de roulement lors de la première DBM votée pour le budget 2009).

2 • Le pilotage et les tableaux de bord

La réorganisation de l'administration de l'école a porté également sur la fonction financière. Le nouveau bureau du budget met en place des procédures pour améliorer la prévision budgétaire et suivre son exécution ; le pourcentage d'exécution du budget est actuellement de 75 % (80 % pour la section fonctionnement, 61 % pour la section investissement). L'effort entrepris commence à porter ses fruits mais il reste à connaître les coûts de fonctionnement des activités de recherche et de formation, à créer les indicateurs nécessaires au pilotage et à mettre progressivement en place une comptabilité analytique. Les personnels IATOS, mais aussi enseignants-chercheurs, sont prêts à se former. L'outil SIFAC permettra de disposer de données en 2010. Il devra regrouper et traiter l'ensemble des informations disponibles à l'école, y compris celles qui seront fournies par le service de la scolarité placé sous l'autorité du directeur de l'enseignement et de la vie étudiante.

La mise en place d'un système d'information est une étape cruciale avant le passage aux responsabilités et compétences élargies. L'établissement est largement conscient de cette nécessité mais légitimement, il ne peut mener tous les chantiers de front. La mise en place d'un système d'information sur l'activité de recherche n'est pas sa priorité actuelle. Cela pose question : pour un établissement dont l'activité recherche pèse un poids considérable au regard de sa mission d'enseignement, où de surcroît, suite à la négociation du partenariat avec le CNRS, une bonne part de la gestion lui échappe, l'absence de système d'information recherche est un handicap majeur, qui sera insurmontable pour avoir une vision globale de son activité scientifique. La multiplication des activités contractuelles, dans un secteur disciplinaire où ce n'était pas la règle de fonctionnement habituelle, rend également cette démarche nécessaire.

L'établissement se doit de prendre en compte cet enjeu et de définir une stratégie en la matière, d'autant que l'incertitude qui pèse sur la politique du CNRS dans le domaine des SHS et la volonté inscrite dans la loi de mettre en place, de manière systématique, l'unité de gestion des laboratoires, risquent, en l'absence de cet outil, de faire perdurer un pilotage scientifique à l'aveugle et de priver l'établissement de sa capacité à construire une politique scientifique.

V – Une prise en main de l'informatique et des technologies de l'information et de la communication

De nouveaux responsables et chargés de mission ont été désignés pour la direction de l'informatique, des systèmes d'information et des TIC et pour piloter la réflexion sur la politique documentaire et archivistique.

Il n'y a pas de schéma directeur informatique formalisé et voté par le Conseil d'administration. Un "comité stratégique" devrait être créé au sein de la direction. La perspective du déménagement à court terme puis sur le campus Condorcet rend la réflexion urgente, l'ensemble des usagers de l'école, chercheurs, enseignants-chercheurs, étudiants et gestionnaires ayant besoin d'un service qui fonctionne en continue, qui soit fiable et sécurisé. Un additif au projet est en cours de finalisation. Les usagers semblent satisfaits des ressources mises à leur disposition (ENT en cours d'implantation, fonctionnement de listes de diffusion permettant aux différentes communautés de travailler ensemble, salles informatiques...). Une grande liberté d'initiative revient aux enseignants-chercheurs sur le choix ou l'implantation de nouveaux outils. Toutefois il manque aujourd'hui une "vision d'établissement".

L'école n'a pas de service de documentation propre : elle dispose des bibliothèques des centres de recherche et utilise la bibliothèque de la FMSH actuellement située dans les mêmes locaux, au 54 du boulevard Raspail. L'école souhaite mieux organiser et valoriser la richesse de ses archives. Le déménagement fournit l'occasion d'avancer la réflexion pour envisager une articulation forte documentation/archive et des partenariats avec l'ensemble des bibliothèques (la FMSH mais aussi les centres de recherche, l'INALCO et la BULAC). La réflexion et la négociation sur l'implantation géographique de la bibliothèque sont capitales, notamment en ce qui concerne le projet Condorcet.

VI – La question immobilière

À l'instar de beaucoup d'établissements parisiens, l'EHESS souffre d'un logement trop exigu et dispersé. Le problème prend ici une acuité particulière avec le déménagement nécessaire, à une échéance proche (2010) afin de procéder au désamiantage du bâtiment du 54 boulevard Raspail qui héberge 640 postes de travail, 660 m² de bibliothèque et 1 900 m² de magasins de stockage.

L'école n'a eu que récemment des certitudes sur le relogement provisoire de ses activités. Les enjeux sont essentiels, car ce relogement provisoire risque de perdurer avant que le projet Condorcet ne se matérialise.

En matière de gestion, l'école a encore un long chemin à parcourir. Cela nécessitera le recrutement de personnels compétents dont l'établissement ne dispose pas encore, mais l'équipe de direction est parfaitement consciente des enjeux et des étapes qu'elle devra franchir. Il est urgent que les décisions en matière immobilière soient stabilisées définitivement, beaucoup de projets de restructuration interne et de progrès dans la voie menant à l'autonomie sont liés à cette question. La fragilité principale de l'établissement vient du fait qu'il ne maîtrise pas la moitié des moyens tant financiers et en personnels nécessaires à son développement scientifique. Dans une logique d'accès aux RCE, la situation actuelle ne saurait perdurer : l'établissement doit pouvoir maîtriser sa politique scientifique et disposer des moyens pour la mettre en œuvre. Une telle éventualité conduira probablement à une révision statutaire des organes de gouvernance de l'école.

Conclusion et recommandations



L'EHESS est un établissement phare de la recherche en sciences humaines et sociales en France, investi d'une réputation internationale bâtie sur son interdisciplinarité et ses méthodologies novatrices. L'école se trouve à un carrefour important de son histoire. Sa production scientifique est de qualité, mais de plus en plus concurrencée sur la scène internationale, où son identité en tant qu'établissement reste à affirmer. Elle accélère, sous la nouvelle présidence de l'établissement, la modernisation de ses pratiques. Mais elle reste confrontée à des problèmes majeurs. L'avenir de l'EHESS comme figure de proue des SHS en France dépend de la bonne résolution dans les plus brefs délais de ces problèmes cruciaux.

I – Les points forts

- Une qualité de la recherche traditionnellement à l'avant-garde des disciplines SHS en France et à l'étranger ;
- Une volonté de réformer et de moderniser l'établissement afin de lui donner une impulsion nouvelle laissant moins de place à la logique antérieure où présidaient les initiatives individuelles ;
- Un attachement des enseignants-chercheurs et chercheurs aux principes de fonctionnement de l'institution entraînant un fort sentiment d'appartenance ;
- Des moyens financiers qui donnent à l'établissement une capacité d'initier et de soutenir des activités de recherche innovantes ;
- Une capacité à aborder avec succès les projets internationaux.

II – Les points faibles

- La défaillance de communication sur les forces de l'école ;
- Une trop grande dépendance vis-à-vis de décisions prises à l'extérieur et hors de son contrôle ;
- L'absence d'une véritable politique de la vie étudiante ;
- La faiblesse des outils de pilotage et du système d'information ;
- La faible représentation des personnalités extérieures dans les instances de l'école et l'absence d'un réseau d'anciens structuré.

III – Les recommandations

- étendre l'interdisciplinarité caractéristique de l'activité de recherche aux formations ;
- poursuivre la réflexion stratégique afin d'être une institution de premier plan dans le domaine de la formation tout au long de la vie ;
- poursuivre la politique incitative menée en faveur de la créativité en matière de recherche ;
- développer une politique partenariale nationale et internationale au service de l'affirmation d'une identité d'établissement ;
- donner toute sa place au Conseil d'administration dans la perspective du passage aux responsabilités et compétences élargies ;
- mettre en place un système d'information et des instruments de suivi pour renforcer le pilotage stratégique de l'établissement (GRH, comptabilité, suivi des publics étudiants et de leur insertion...) ;
- formaliser les relations entre les étudiants et l'établissement, ainsi que les voies de recours offertes aux étudiants.

Liste des sigles

A

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

B

BQR	Bonus qualité recherche
BULAC	Bibliothèque universitaire des langues et civilisations

C

CA	Conseil d'administration
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
CNU	Conseil national des universités
CS	Conseil scientifique
CTPCE	Comité technique paritaire central d'établissement

D

DBM	Décision budgétaire modificative
DDR	Direction du développement de la recherche
DEA	Diplôme d'études approfondies
DEVE	Direction de l'enseignement et de la vie étudiante
DRH	Direction des ressources humaines

E

EA	Équipe d'accueil
EC	Enseignant chercheur
ECTS	<i>European credit transfer system</i> (système européen d'unités d'enseignement capitalisables transférables d'un pays à l'autre)
ED	École doctorale
EHES	Ecole des hautes études en sciences sociales
ENPC	École nationale des ponts et chaussées
ENS	École normale supérieure
ENT	Environnement numérique de travail
EPHE	Ecole pratique des hautes études
ERASMUS	<i>European action scheme for the mobility of university students</i> (programme européen)
ERC	<i>European research council</i>

F

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

G

GRH	Gestion des ressources humaines
-----	---------------------------------

H

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

I

IATOS	(Personnels) ingénieurs, administratifs, techniciens, ouvriers et de service
IEA	Institut d'études avancées
IGE	Ingénieur d'études (ITARF)
IGR	Ingénieur de recherche
IHEID	Institut de hautes études internationales et du développement
INALCO	Institut national des langues et civilisations orientales
INRA	Institut national de recherches agronomiques
INSERM	Institut national de la santé et de la recherche médicale
IRD	Institut de recherche pour le développement
ITA	(Personnels) Ingénieurs, technique et administratif

L

LMD	Licence-master-doctorat
LOLF	Loi organique relative aux lois de finances

M

M	(LMD) Master
M/M1/M2	(LMD) Master, master 1re année, 2e année

P

PPF	Programme pluriannuel de formation
PRI	Projet de recherche interdisciplinaire

R

RCE	Responsabilités et compétences élargies
RH	Ressources humaines
RTRA	Réseau thématique de recherche avancée

S

SHS	Sciences humaines et sociales
SIFAC	Système d'information financier analytique et comptable

T

TIC	Technologies de l'information et de la communication
-----	--

U

UMR	Unité mixte de recherche
-----	--------------------------

Observations du président



Ministère de l'Enseignement supérieur et de la recherche

Ecole des hautes études en sciences sociales

Présidence

Rapport de l'AERES. Réponse de l'Ecole des hautes études en sciences sociales

Le rapport d'évaluation de l'Ecole des hautes études en sciences sociales par l'AERES souligne bien la singularité de l'EHESS dans le paysage de la recherche et de l'enseignement supérieur français. Il se conclut sur la reconnaissance de l'EHESS comme « établissement phare de la recherche en sciences humaines et sociales » en France, à « la réputation internationale bâtie sur son interdisciplinarité et ses méthodologies novatrices ». L'EHESS se réjouit de ces appréciations et autres points forts que souligne le Comité de visite : outre la qualité de la recherche qui y est menée, l'attachement éprouvé par les membres de l'Ecole à l'égard d'une institution dont la capacité à mener une véritable politique scientifique est fondée sur des principes de collégialité et de liberté ; la présence de l'EHESS à l'international ; sa capacité à stimuler et soutenir des recherches innovantes ; son souci constant de définir les modes de fonctionnement et de gestion les plus appropriés à son projet scientifique.

Le Comité de visite relève également des points faibles et propose une série de recommandations. Elles ont, comme l'ensemble du rapport, été étudiées attentivement par la présidence et le Bureau de l'Ecole, et feront l'objet de discussions dans ses différentes instances, afin d'améliorer les fonctionnements qui doivent l'être.

Les éléments de réponse qui suivent reviennent sur certains points soulevés dans le rapport.

1. Le projet scientifique de l'Ecole

Le Comité de visite s'inquiète à plusieurs reprises des risques que courrait selon lui l'EHESS dans un contexte de concurrence internationale grandissante, où le projet de l'institution apparaîtrait moins original qu'il ne l'était il y a quelques décennies. L'EHESS, pour sa part, a le sentiment que son projet scientifique n'est pas moins pertinent aujourd'hui qu'hier, et même que sa validité sera plus grande encore dans le contexte national et international des années à venir. Les principes qui le fondent depuis la création de l'institution (liberté de la recherche, collégialité, formation à la recherche par la recherche, incitation à l'interdisciplinarité, ouverture internationale) ne se retrouvent en effet pas sous cette forme et à cette échelle ailleurs en sciences humaines et sociales – soit, dans le cas français, que la transmission des connaissances occupe souvent une place égale ou supérieure au souci de l'innovation scientifique, soit que le poids des disciplines, en France comme à l'étranger, apparaisse tel qu'il ne facilite pas les démarches interdisciplinaires.

Pour mettre en œuvre ces principes, l'Ecole a fait le choix d'accueillir simultanément au sein de l'établissement trois niveaux d'organisation de la recherche (les directions d'études et maîtrises de conférences ouvertes au concours sans affichage disciplinaire ; les équipes, centres ou laboratoires ; et les programmes collectifs, qui peuvent associer des personnes comme des équipes), non que le premier niveau incarne la permanence d'une « tradition » et les deux derniers la « modernité », mais parce que ce dispositif offre les cadres de travail individuels et collectifs qui nous semblent les plus adaptés à la recherche en sciences humaines et sociales et les plus propices à l'accomplissement des missions qui nous ont été confiées. D'ailleurs le fait que les UMR intégrées à l'EHESS regroupent 20% de la totalité



des chercheurs en SHS du CNRS montre que l'Ecole s'est engagée de longue date dans une politique active de constitution d'unités de recherche fortement structurées et à masse critique.

Le rapport de l'AERES note bien que l'établissement s'est doté, au fil des années, d'instruments lui permettant de mettre en œuvre son projet scientifique : une large politique d'invitation de chercheurs étrangers ou encore des programmes temporaires de recherche interdisciplinaires (PRI) créés par décision du conseil scientifique et financés sur les ressources propres de l'EHESS. Ajoutons qu'en mai 2009 a été créé un fonds de la recherche de l'EHESS, également financé sur ressources propres et destiné à faciliter des projets novateurs individuels, qui n'entrent pas dans les cadres des appels d'offres de l'ANR et de l'ERC (lesquels favorisent le montage de projets collectifs), tout en étant trop coûteux pour relever des budgets des laboratoires. En parallèle, la structuration en cours de la direction du développement de la recherche devrait renforcer encore la capacité de réponse (déjà très satisfaisante si, comme le relève le Comité de visite, l'on se fonde sur les résultats obtenus pour des projets ANR et ERC depuis leur création) des membres de l'Ecole aux appels d'offres nationaux et internationaux.

Les Editions de l'EHESS constituent un autre volet de ce projet scientifique de l'établissement. C'est pourquoi le choix a été d'en confier la direction à un enseignant-chercheur qui peut s'appuyer sur le comité éditorial de fait formé par l'ensemble des enseignants et des chercheurs constituant notre communauté scientifique. Dans le cas de coéditions (principalement avec Gallimard, le Seuil, et Vrin), les avis des experts choisis dans cette large communauté sont complétés par les avis des éditeurs partenaires. Conformément à notre pratique de la collégialité, le directeur des Editions rend compte annuellement de ses activités, y compris dans leur dimension financière, devant le conseil scientifique. Ajoutons que cette formule a fait ses preuves, comme le Comité de visite veut bien le reconnaître dans son rapport : elle associe une souplesse de gestion et une réactivité qui permettent aux Editions, et donc à l'EHESS, d'être en phase avec la recherche en sciences sociales et les grands débats de société ; elle garantit la qualité scientifique, fondée sur des expertises très argumentées ; elle assure, enfin, une nécessaire indépendance éditoriale vis-à-vis des dérives bien connues des publications universitaires (éditions de thèses ou de colloques, mélanges ou hommages) en gardant le cap sur un objectif d'innovation constante.

2. Formation à la recherche et vie étudiante

Comme l'a relevé le Comité de visite, l'EHESS considère que la formation à la recherche est indissociable de la recherche. Cela signifie non seulement que la très grande majorité des enseignements, donnés dans le cadre de séminaires, ont pour objet la présentation et la discussion critique de recherches en cours qui correspondent à des savoirs non stabilisés, mais aussi que les étudiants de l'Ecole sont considérés par l'établissement comme des chercheurs en formation qui participent activement aux séminaires.

Cette formule est pour beaucoup dans le choix de l'Ecole par les étudiants qui viennent s'y inscrire et le très grand nombre d'auditeurs libres qui fréquentent ses séminaires. Elle a fait ses preuves, comme en témoigne le fait que l'Ecole accueille non seulement les séminaires de ses enseignants-chercheurs et des chargés de conférences, mais aussi plusieurs centaines de séminaires donnés volontairement dans cet esprit par des chercheurs, notamment du CNRS, membres des centres et laboratoires de l'Ecole. Dans plusieurs cas, ces séminaires dits « de centres » sont assurés, toujours sur la base du volontariat, par des doctorants avancés qui choisissent de présenter dans ce cadre leurs propres travaux. L'Ecole se félicite et s'honore de pouvoir ainsi abriter une concentration sans équivalent de séminaires de recherche innovante en sciences humaines et sociales, même si ce succès se traduit par des difficultés croissantes de gestion des enseignements et des locaux. Elle y voit aussi une manière forte de matérialiser les liens qui existent avec les membres non-EHESS des centres et laboratoires, sur la base de la collaboration scientifique et pédagogique volontaire.

L'introduction du master, en 2005, a fait évoluer à la marge ce dispositif pédagogique, en suscitant l'apparition de séminaires spécifiquement destinés aux masterants et incluant une dimension de formation plus généraliste, qui n'a pas sa place dans les séminaires de recherche à proprement parler. La présidence de l'Ecole et le Bureau ont souhaité qu'un bilan du master puisse être tiré, mention par mention et au niveau de l'établissement, après cinq ans : une commission *ad hoc* (composée de membres de la commission de scolarité, du conseil scientifique, de l'assemblée des enseignants, de chercheurs d'autres établissements membres des centres et participant activement au master, de

personnels administratifs et d'étudiants) a été constituée. Elle devra rendre compte de ses travaux devant les instances de l'Ecole à la fin du printemps 2010.

Parallèlement, une réflexion a été lancée sur le diplôme de l'EHESS. Un groupe de travail doit réfléchir à l'ancrage du diplôme dans un processus de formation tout au long de la vie qui vise différents publics potentiels.

Dans tous les cas, le pendant de la formule des séminaires de recherche est le tutorat individuel et collectif, formule de relation individualisée entre un enseignant et un étudiant (ou un petit groupe d'étudiants). Ainsi la mise en œuvre des parcours est-elle facilitée par les suivis individuels. La diversité et l'abondance de l'offre favorisent un lien immédiat avec les recherches en cours et la subversion des frontières disciplinaires. Ces choix représentent un point traditionnellement fort du dispositif pédagogique de l'Ecole, même s'il est certain que peut être améliorée une formule qui vise avant tout l'autonomie scientifique des étudiants, condition indispensable de leur devenir de chercheurs. Difficultés et échecs sont généralement pris en compte, dans le cadre du master par les secrétariats et conseils pédagogiques des mentions, dans le cadre du doctorat au sein des équipes et centres qui insèrent les doctorants, dans des conditions matérielles assurément très variables. La commission de scolarité de l'EHESS (qui n'a pas de fonction disciplinaire : c'est le rôle de la section disciplinaire du conseil d'administration) peut servir d'instance de recours en cas de tension ou de conflit.

S'agissant de la durée des études doctorales, l'EHESS conteste le taux avancé par le Comité de visite (60 % des thèses soutenues après 8 ans). En réalité, l'Ecole ne dispose pas encore d'indicateurs fiables en la matière, et c'est l'un de ses objectifs pour les années à venir que de les mettre au point. Ajoutons que les spécificités de la recherche doctorale dans de nombreux champs et disciplines (aires culturelles, anthropologie), ainsi que la forte proportion d'étudiants étrangers ou aux parcours atypiques, expliquent l'allongement normal d'une partie des thèses.

S'agissant de la vie étudiante, le Comité de visite relève l'absence d'une véritable politique en ce domaine et recommande de donner une place plus grande aux étudiants au sein de l'établissement. Il relève également l'absence ou la fragilité des indicateurs disponibles en matière de suivi de la formation. L'EHESS prend acte de ces critiques et recommandations et souligne que plusieurs initiatives récentes vont dans le sens préconisé par le rapport : la désignation d'une enseignante-chercheuse chargée de mission à la vie étudiante auprès du membre du Bureau de l'Ecole qui exerce les fonctions de directeur des enseignements et de la vie étudiante ; l'organisation d'un programme d'accueil des nouveaux étudiants, à l'automne 2009 ; la publication d'un guide de l'étudiant (sous forme de brochure et en ligne) ; l'ouverture d'un espace étudiant et d'une salle des associations ; la création d'une association étudiante ; le renforcement de l'enseignement des langues de la recherche en sciences sociales, et notamment l'ouverture d'un enseignement de FLE à la rentrée 2009, fondamental dans un établissement dont la présence et le rôle à l'international se mesurent aussi à l'importante proportion de ses étudiants étrangers ; la mise en place d'un espace numérique de travail à la rentrée 2009 avec forums étudiants. L'établissement souhaite continuer à développer une politique de la vie étudiante qui passe également par la constitution et la tenue d'indicateurs en matière de suivi de la formation.

L'EHESS note toutefois qu'une partie des difficultés ne relève pas, aujourd'hui, de sa capacité d'action : ainsi l'Ecole apporte son appui au logement des étudiants et des chercheurs étrangers par un service spécifique, mais ne peut satisfaire les demandes qu'en fonction des ressources locatives qui lui sont proposées. Plus grave, l'établissement a reçu une dotation très faible d'allocations de recherche pour son école doctorale au titre du contrat 2006-2009, sans commune mesure avec les dotations généralement attribuées en SHS et en contradiction avec les évaluations de l'Ecole et de ses dispositifs pédagogiques effectuées à l'époque par la tutelle. L'EHESS espère vivement que le contrat 2010-2013 verra un réajustement à la hausse très significatif des nouveaux contrats doctoraux. Par ailleurs, le développement d'une politique de la vie étudiante est largement tributaire de questions immobilières dont il faut souhaiter qu'elles trouvent une résolution rapide pour les années à venir, en attendant l'installation de la plus grande partie de l'Ecole sur le futur campus Condorcet. Il faut ajouter que la situation des étudiants est, pour cette raison, extraordinairement variable d'un centre ou d'un laboratoire à un autre, en fonction de la capacité à accueillir sur place ou non les doctorants et masterants qui relèvent de ces équipes.

3. Organisation et fonctionnement

Le rapport du Comité de visite souligne à juste titre les spécificités de l'organisation administrative et politique de l'EHESS. La création récente d'une nouvelle instance, le comité technique paritaire central d'établissement, n'a pas remis en question un équilibre institutionnel fondé sur la tension entre un principe de collégialité et une importante délégation d'autorité au président et au Bureau. L'EHESS a donc des caractéristiques institutionnelles qui constituent une version éprouvée et équilibrée des responsabilités et compétences élargies (RCE). Ses statuts donnent au président et au Bureau une forte capacité d'initiative, d'impulsion et de pilotage, tout en assignant à l'assemblée des enseignants et aux conseils un rôle essentiel dans la stratégie de l'établissement. Si l'EHESS choisissait de passer aux RCE au terme de la réflexion collective lancée à l'automne 2009 au sein des différentes instances de l'établissement, ce n'est donc pas tant la place du conseil d'administration qu'il conviendrait, comme dans une université, de réévaluer, que d'apprécier et de contrôler les effets probables de ce passage sur l'équilibre institutionnel de l'Ecole, d'une part, et surtout sur ses fonctionnements administratifs et financiers.

Ajoutons, pour insister sur l'importance de la collégialité, qu'une très forte proportion d'enseignants-chercheurs et de personnels BIATOS sont impliqués dans l'un quelconque des niveaux de gouvernement de l'Ecole : présidence, Bureau, charges de mission, conseil d'administration, conseil scientifique, comité technique paritaire, conseils de laboratoires, conseils pédagogiques, commission de scolarité, commission des usagers des technologies de l'information et de la communication, commission de veille éthique et déontologique, etc.

Le Comité de visite critique par ailleurs la faiblesse des outils de pilotage, du système d'information, et de la capacité de communication de l'Ecole. Depuis une dizaine d'années, l'EHESS déploie les systèmes informatiques de gestion proposés par l'AMUE. Ainsi, les principales applications proposées par l'agence sont implantées dans l'établissement (NABUCO, HARPEGE et APOGEE). Elles ont permis à l'EHESS de structurer sa gestion administrative et de rationaliser les circuits de gestion. Avec la mise en œuvre prochaine de SIFAC en janvier 2010, s'ouvre désormais le chantier des outils de pilotage. Lors de la préparation du déploiement de SIFAC, l'équipe projet a entièrement revu l'organisation financière de l'établissement et les processus de gestion. Les travaux réalisés en collaboration avec les centres de recherche et les formations permettront de décentraliser la gestion d'un certain nombre d'actes pris en charge jusqu'à présent par les services centraux. Parallèlement, les services centraux pourront réorienter leur activité sur la production de tableaux de bord et sur le pilotage budgétaire et financier. Les marges de manœuvre budgétaires, très réduites comme le montre l'indicateur du fonds de roulement mobilisable (700 000 € soit 20 jours de fonctionnement) rendent la mise en œuvre de ces outils d'autant plus urgente.

En outre, la contrôleur de gestion, fonction créée lors de la réorganisation des services centraux en 2008, s'est vu assigner une double mission pour 2010 : créer le tableau de bord stratégique composé des principaux indicateurs de pilotage défini par la présidence, et produire une comptabilité analytique nécessaire au calcul des prix de revient. Ce dernier chantier « outils de pilotage » est absolument nécessaire à l'établissement, eu égard à la part de la recherche contractuelle dans son budget (50 % des ressources de l'Ecole) et à l'importance de l'activité éditoriale.

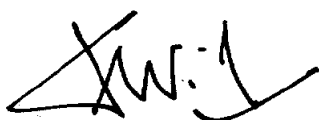
L'EHESS est consciente de la nécessité de mettre en place des systèmes d'information et des instruments de suivi qui répondent à ses besoins actuels et futurs. Mais le choix a été fait d'assurer en priorité le passage au logiciel SIFAC en janvier 2010 et de se donner les moyens de conduire l'opération très lourde de relogement provisoire à laquelle l'Ecole est contrainte à l'été 2010 en raison de la nécessité de désamianter l'immeuble du 54 boulevard Raspail. Par ailleurs, une évaluation extérieure de l'état des systèmes informatiques et du réseau a été décidée pour l'automne 2009, pour donner à l'établissement une vision claire de ses atouts et faiblesses en la matière.

Enfin, l'Ecole vient de créer une direction chargée de réorganiser la communication interne et externe de l'établissement. Les premiers chantiers ouverts, outre la création de supports de communication, sont la transformation de la *Lettre de l'Ecole*, désormais uniquement électronique (<http://actualites.ehess.fr/lalettre.php>) et le début de la rénovation du site institutionnel (www.ehess.fr). Si l'établissement considère, comme l'a d'ailleurs relevé le Comité de visite, qu'il a une identité forte et une grande visibilité en France et à l'international, il est conscient de la nécessité de renforcer les moyens qu'il consacre au développement de cette visibilité. Une réflexion a ainsi été entreprise sur ce que pourrait être une association d'anciens de l'EHESS susceptible d'inclure les très nombreux

auditeurs libres qui constituent une partie importante de ses publics. Ce souci de créer une communication adaptée aux spécificités de l'Ecole se retrouve dans l'action des Cercles de formation, qui ont pour mission de diffuser vers un large public les savoirs élaborés à l'EHESS. La création récente d'une université populaire du 18^e arrondissement de Paris, fruit d'un partenariat entre la mairie d'arrondissement et l'EHESS, va dans ce sens, comme le partenariat du même ordre qui existe depuis plusieurs années entre la mairie de Marseille et le pôle marseillais de l'EHESS.

Conclusion : Le rapport de l'AERES ne peut que contribuer à nourrir au sein de l'EHESS l'indispensable débat permanent sur les directions qu'entend emprunter un établissement par définition atypique. La raison d'être de l'EHESS, pour l'accomplissement des missions qui lui ont été confiées par la puissance publique, tient à l'affirmation des principes de ses spécificités, sous des formes qui ne cessent d'évoluer et dans un contexte national et international lui-même en pleine transformation. Cette tension n'est pas seulement fondatrice de l'institution, elle est la meilleure garantie contre les dangers de l'uniformisation comme contre les risques de l'immobilisme. C'est avec cette conviction que l'Ecole des hautes études en sciences sociales accueille les conclusions positives comme les critiques et les recommandations de l'AERES.

Paris, le 2 novembre 2009



François Weil
Président de l'Ecole des hautes études en sciences sociales

Organisation de l'évaluation



L'évaluation de l'École des hautes études en sciences sociales a eu lieu du 2 au 4 juin 2009. Le comité d'experts était présidé par John **Keiger**, professeur des universités (Université de Salford, Grande-Bretagne).

Ont participé à l'évaluation :

Françoise **Granger**, secrétaire générale de l'École nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques ;

Michel **Feutrie**, professeur des universités, Université Lille 1 ;

Jacques **Delplancq**, directeur délégué auprès du président d'IBM France ;

Bernard **Etlicher**, professeur des universités, ancien président de l'Université Jean Monnet - St-Etienne ;

Arnaud **Serry**, docteur, ancien vice-président étudiant de l'Université du Havre.

Hervé **Baussart**, délégué scientifique et Margot **Arrault**, chargée de projet représentaient l'AERES.

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

Delphine **Lecointre** a assuré la PAO.