

RAPPORT D'ÉVALUATION DE L'ÉCOLE DES HAUTES ÉTUDES EN SCIENCES SOCIALES

CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2023-2024

VAGUE D

Rapport publié le 14/10/2024

Au nom du comité d'experts :

Marc Lits, président du comité

Pour le Hcéres :

Stéphane Le Bouler, président par intérim

Le Haut Conseil de l'évaluation de l'enseignement supérieur et de la recherche (Hcéres) est une autorité publique indépendante. Il est chargé de l'évaluation des établissements d'enseignement supérieur et de recherche, des organismes de recherche, des structures et unités de recherche, et des formations.

En application des articles R. 114-15 et R. 114-10 du code de la recherche, les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts sont signés par les présidents de ces comités et contresignés par le président du Hcéres.

Avis du comité

1 / Forces principales

- L'École des Hautes Études en Sciences Sociales (EHESS) repose sur un modèle d'école internationale de recherche fondamentale de haut niveau, prestigieuse et attractive :
 - D'abord, en s'appuyant sur une politique de recrutement de chercheurs d'excellence, l'EHESS conduit **une activité de recherche reconnue nationalement et internationalement**. Les unités de recherche (UR), dont l'établissement est cotutelle, ont obtenu huit ERC pendant la période de référence. Dans vingt-deux des secteurs de recherche, leur activité est reconnue au niveau international et quatre autres atteignent un niveau mondial.
 - Ce dynamisme accompagne **une politique de la formation à la recherche de haut niveau**, en master et en doctorat. La formation présente une identité forte fondée sur une approche pluridisciplinaire en sciences humaines et sociales, sur une offre de séminaires riche permettant un parcours individualisé des étudiants et un corps professoral en partie international.
 - Ces caractéristiques contribuent au prestige de l'établissement qui, associé aux conditions très favorables de travail liées à son statut dérogatoire, rendent celui-ci **très attractif pour des enseignants-chercheurs de haut niveau**, nationaux et internationaux.
- **L'établissement valorise la recherche dans le domaine culturel** et ses enseignants-chercheurs participent à l'inscription de la science dans la société, notamment par des contributions nombreuses au débat public (presse écrite et audiovisuelle, expertises). Pour porter cette politique, l'école est dotée d'outils institutionnels solides, notamment *les Carnets de l'EHESS* et le festival « Allez savoir » à Marseille, portés par une direction (de l'image et du son) et des services (communication et archives) appréciés et dynamiques.
- **Une présidence déterminée** a procédé à une restructuration des services autour d'une fonction nouvelle de directeur général des services, se donnant ainsi les moyens de fonctionner de manière efficace et d'engager des changements organisationnels nécessaires.
- **Une politique volontaire pour améliorer la qualité de la vie étudiante a été mise en œuvre par les équipes en charge de cette mission** ; elles peuvent s'appuyer sur de très bons partenariats pour le suivi de l'offre de santé.

2 / Faiblesses appelant une vigilance particulière

- **La stratégie de l'établissement n'est ni assez précise, ni assez explicite, ni suffisamment suivie** :
 - L'établissement ne définit pas assez sa stratégie en fonction des évolutions récentes du paysage national et international de la recherche et de la formation en sciences humaines et sociales (SHS). **Son ambition semble parfois consister seulement dans la préservation d'un « statut singulier » dans un paysage de l'ESR en mutation**. Sa vision d'avenir se réduit à la perspective de jouer un rôle moteur au sein du campus Condorcet, au travers d'éventuels rapprochements, encore mal définis, avec les autres entités présentes sur un site qui a vocation à devenir un pôle majeur des SHS en Europe.
 - Au cours de la période évaluée, **sa trajectoire n'a pas été suivie de manière constante** ; les indicateurs sont incomplets et peu analysés, ce qui peut contribuer à expliquer que certaines recommandations passées, notamment concernant l'élaboration d'une stratégie d'établissement et le suivi de l'offre de formation, n'aient pas (ou peu) été suivies d'effet.
- **La dissémination des forces de l'établissement** dans ses unités de recherche, toutes UMR, et le poids très variable des personnels de l'EHESS dans ces dernières, rendent **très complexes le pilotage de la recherche à l'échelle de l'établissement** et la construction d'une offre de formation cohérente. Cette complexité est augmentée par **le rôle central que joue l'Assemblée des enseignants dans le recrutement des enseignants-chercheurs et l'élaboration des orientations scientifiques de l'École**, ce

qui rend difficile la construction d'une véritable politique de recherche au niveau de l'établissement.

- En l'absence d'une stratégie claire, l'EHESS manque d'une politique partenariale cadrée et définie :
 - Sur le plan académique, **les partenariats avec les établissements parisiens et les partenaires de l'Établissement Public Campus Condorcet (EPCC)**, qui sont parfois des partenaires historiques de l'EHESS (le CNRS, l'Inserm, la FMSH), **ne sont pas suffisamment structurés, au sens où ils ne permettent pas pour l'heure de déployer une véritable stratégie en matière de formation et de recherche.**
 - À l'exception des collaborations inscrites dans la Fondation France-Japon, l'École manque aussi d'un cadre d'ensemble pour définir une politique structurée de collaborations avec les partenaires socio-économiques et culturels dans les différents domaines de la recherche, des formations et des stages.
- Malgré des progrès depuis la dernière évaluation, **trois points de vigilance demeurent** :
 - **La faible place des étudiants dans la gouvernance de l'École**, qui se traduit par une présence et un rôle limités dans les diverses instances, où ils ne peuvent pas suffisamment faire entendre leurs attentes.
 - **Une politique de formation dont les orientations ne sont pas encore suffisamment suivies d'effets** et ne rencontrent pas l'adhésion de tous les personnels, et un établissement qui ne propose pas d'analyse de **la diminution régulière du nombre d'étudiants pendant la période de référence.**
 - **Une offre de séminaires de formation qui, malgré les efforts de l'établissement, demeure pléthorique**, et dont l'EHESS n'est pas en mesure d'évaluer et de piloter les coûts.

3 / Recommandations principales

- Dans un contexte régional, national et international en forte évolution, l'EHESS ne doit pas attendre que le déménagement sur le campus Condorcet soit effectif et, s'il a formellement tranché en sa faveur, l'établissement doit **travailler dès maintenant à définir la place qu'il veut occuper dans l'EPCC, et la stratégie de développement de ses activités en son sein.** Pour ce faire, l'École aurait intérêt à s'appuyer sur une comparaison systématique avec d'autres établissements d'enseignement supérieur et de recherche similaires, et à partager tous ses projets avec ses enseignants-chercheurs, ses personnels techniques et administratifs et ses étudiants lors de réunions plus fréquentes.
- **Mettre en place et clarifier une politique de recherche** en identifiant les points forts de l'EHESS sur la base d'une analyse de ses partenariats nationaux et internationaux. L'établissement doit être en capacité de dire ce qu'il fait et d'assumer son modèle singulier d'École internationale interdisciplinaire de recherche en sciences sociales de façon proactive, en précisant et clarifiant pour lui-même son rôle dans les unités de recherche, et en définissant des orientations scientifiques générales en concertation avec son conseil scientifique et les directeurs des UMR.
- **Construire une stratégie claire et un cadre en matière de partenariats** à la fois dans la sphère académique, avec les partenaires historiques de l'EHESS (le CNRS, la FMSH, l'INSERM) et les établissements parisiens participant ou non à l'EPCC, et avec les acteurs socio-économiques pour développer la recherche et accroître ses sources de financement.
- **Développer les dimensions professionnalisantes dans toutes les formations** :
 - En master, pour proposer des débouchés bien identifiés en dehors d'une poursuite en doctorat, étant donné le nombre important d'étudiants qui ne choisissent pas cette voie au terme de leur master ;
 - Intégrer une préparation professionnelle aux métiers de la recherche en master et en doctorat ;
 - Utiliser le nouveau cadre partenarial pour développer les offres de formation et de stages.
- **Développer des indicateurs plus complets dans tous les domaines (RH, contrôle interne, financier, développement durable, données de la recherche, coût des formations)**, en affectant à ce

développement des moyens nécessaires, et installer des instances de suivi faisant des propositions destinées à déterminer des priorités, afin de prendre des décisions sur la base d'éléments objectivés.

- **Rédiger des lettres de mission** pour les membres du bureau, le directeur général des services et les directeurs fonctionnels afin de clarifier les rôles et responsabilités de chacun et d'installer durablement une organisation robuste et agile.

Présentation de l'établissement

1 / Caractérisation de l'établissement et de son territoire

L'établissement

- **Date de création** : 1975 comme grand établissement¹, né de la scission de l'École pratique des hautes études à laquelle elle appartenait depuis 1947 comme sixième section.
- **Regroupement** : l'EHESS est membre fondateur de l'Établissement Public Campus Condorcet (EPCC) depuis 2012. L'EHESS est successivement sortie de la COMUE HeSam en 2014, et de PSL en 2018.
- **Typologie et organisation** : établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel, qui a son siège à Paris. Quatre implantations dans Paris, un bâtiment à Aubervilliers sur le campus Condorcet et une antenne à Marseille.
- **Formation** :
 - Diplôme d'établissement de niveau master.
 - Master de sciences sociales décliné en 19 mentions et 12 spécialités pluridisciplinaires.
 - Doctorat appuyé sur l'École doctorale (ED) interdisciplinaire 286 de l'EHESS et l'ED 465 en sciences économiques, en co-accréditation (EHESS, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, ENS-PSL, École nationale des ponts et chaussées).
- **Évolution du nombre d'étudiants** : 3097 en 2018-2019, 2622 en 2022-2023, soit une baisse de 15%.
- **Répartition des effectifs étudiants²** :

	2018-2019	2022-2023
Nombre total d'étudiants	3097	2622 (-15%)
Parité		56% femmes 44% hommes
Diplôme EHESS	57	50
Master	1588 (51%)	1298 (50%)
Doctorat	1497 (49%)	1315 (50%), dont 214 en contrat doctoral.
Étudiants étrangers (avec diplôme étranger)	1246 (40%)	889 (35%)
Mobilité internationale	1276 (41%)	922 (35%)

- **Taux de réussite en Master 2** : 61,6%³.
- **Taux de poursuite en doctorat** : 8%⁴.
- **Taux de boursiers⁵** : 19,8% en master⁶ (moyenne nationale dans les universités : 41,8%).

¹ Article L 717-1 du code de l'éducation, régie par le décret n°85-427 du 12 avril 1985 modifié par les décrets n°88-862 du 29 juillet 1988, 2005-1651 du 21 décembre 2005 et 2010-977 du 26 août 2010.

² Données 2018-2019, sources : DataESR.

³ Rapport cycle, qui ne précise pas s'il s'agit de réussite en deux ou trois ans.

⁴ Rapport cycle : taux de poursuite en doctorat à l'EHESS.

⁵ Ce taux n'est pas disponible pour l'EHESS.

– **Ressources humaines**⁷ :

	2018 ⁸	2022 ⁹
Personnel	790	789
IATS	309 (39%), dont 84% de titulaires	292 (37%) 42% de titulaires
Enseignement	476 (61%) dont 49% de titulaires	497 (63%, dont 46% de titulaires, 43% de doctorants, 11% d'autres contractuels)

- **Budget**¹⁰ : 66.2 M€ en 2018¹¹, 61.9 M€ en 2023 (soit une baisse de 6.5 %), dont 50.1 en personnel, 11.2 en fonctionnement et 0.49 en investissement¹².
- **Patrimoine immobilier**¹³ : 16 293 m² Shon sur 9 sites en Île-de-France. L'établissement n'est pas propriétaire.
- **Unités de recherche** :
 - 36 Unités Mixtes de Recherche (UMR) en cotutelle avec le CNRS (32), l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne (5), l'ENS-PSL (4), l'INSERM (2), Toulouse Jean-Jaurès (2), le Collège de France (2), AMU (2), l'INALCO (2), le MNHN (1), Paris Descartes (1), l'ENS Lyon (1), Lyon II (1), Avignon-Pays de Vaucluse (1), Lyon Jean-Moulin (1), Sorbonne Paris Nord (1), Ponts (1), INRA (1), l'EPHE (1).
 - Une Unité d'appui à la Recherche, en cotutelle avec le CNRS.
 - Une Unité de Services à la Recherche, en cotutelle avec CNRS, AMU et APV.
 - Une unité de recherche propre : le Centre de recherche sur les circulations, les liens et les échanges, qui apparaît comme un lieu de recherches interdisciplinaires au sein de l'établissement.
- **Principaux domaines de spécialisation de la production scientifique**¹⁴ : ensemble du spectre des SHS, avec un investissement particulièrement important en « histoire générale du passé et des savoirs - SHS6 » (46 % des effectifs de l'établissement), et « monde social et sa diversité - SHS3 » (42 % des effectifs de l'établissement). Les effectifs sont essentiellement composés d'historiens, de sociologues, d'anthropologues, de philosophes, et de chercheurs en sciences politiques, en droit et en économie. Un fort accent est mis sur l'interdisciplinarité. La linguistique, la psychologie, les sciences du langage, la démographie et les mathématiques sont aussi représentées.
- **Appels à projets majeurs** : l'EHESS coordonne le LABEX Tepsis, qui associe 13 Unités mixtes de recherche (UMR), des unités du Centre de recherche de l'ENA (CERRA) et du Centre de Formation des Journalistes (CFJ). L'établissement a obtenu au cours de la période de référence 70 ANR et 3 ERC Grants.

Contexte territorial¹⁵

- **Population de l'Île de France** : 12,3 M d'habitants. Grand Paris : 7 millions d'habitants.
- **Trois académies : Paris, Versailles, Créteil**, et huit départements.

⁶ Bilans statistiques 2019-2022, p. 59.

⁷ Données 2019.

⁸ Bilan Social 2018-2019.

⁹ Rapport Social Unique 2022.

¹⁰ Données 2019.

¹¹ Rapport de présentation du compte financier 2019 (chiffres clés).

¹² Budget initial 2023 (présenté au Conseil d'administration du 25 novembre 2022).

¹³ Données 2018.

¹⁴ Voir rapport de l'OST, p. 7.

¹⁵ Strater Île-de-France 2022.

- **Seize universités, dont huit dans Paris intra muros**, ainsi qu'une quarantaine d'écoles d'ingénieurs, une vingtaine d'écoles d'art et d'architecture, huit écoles de commerce, de management et de communication, et plus de 200 centres de formations sanitaires et sociales.
- **Treize coordinations territoriales** : la Comue Paris Est, quatre conventions de coordination territoriale (Paris Lumières, Alliance Sorbonne Paris-Cité, Sorbonne Alliance, Hésam), une convention d'association (Alliance Sorbonne Université), un grand établissement (Université Paris Sciences et Lettres) et six établissements publics expérimentaux (Université Paris Panthéon-Assas, Université Gustave Eiffel, Université Paris-Cité, CY Cergy Paris Université, Université Paris-Saclay, Institut Polytechnique de Paris), dont quatre ont formellement demandé à sortir d'expérimentation¹⁶.
- La région compte **4 Idex** (dont 3 à Paris) **et 2 I-site** confirmés.
- La région héberge plus de **800 unités de recherche, dont 60 % d'unités mixtes**. La moitié de ces unités se situe à Paris.
- **Production scientifique** : 34,5 % des publications nationales (1^{er} rang national, avec 50,3 % de la production nationale en Sciences humaines, 43 % en sciences sociales, 39,7 % en physique, 36 à 39 % en mathématiques, informatique, recherche médicale et biologie fondamentale), 3,83% des publications en Europe (2^e rang après le Grand Londres), 33 % des dépôts de brevet (1^{er} rang national).
- **Personnels de l'ESR de la région**¹² : 41 % des effectifs nationaux de chercheurs publics et privés. 120 313 chercheurs, 22 983 enseignants (26% des effectifs nationaux) dont 14 395 enseignants chercheurs 5 000 doctorants, 25 633 personnels administratifs (27,1% des effectifs nationaux).
- En 2020, **733 700 étudiants** sont inscrits dans un établissement d'ESR de la région, 26,3% de l'effectif national, **dont la moitié est à Paris**, et 433 342 dans des établissements universitaire, 24,8% de l'effectif national.
- **Montant du CPER 2021-2027 consacré à l'ESR** : 1 051,96 M€.

2 / Recommandations de la précédente évaluation (rapport publié en 2018)

Les recommandations du précédent rapport d'évaluation ont été considérées par le comité d'évaluation dans le cadre de ses travaux. Leur analyse est détaillée dans le corps du rapport.

Recommandations	Suivi
Mettre en place une stratégie d'établissement qui valorise le capital intellectuel de l'École et fédère les initiatives individuelles dans des projets d'établissement ambitieux pour trouver des voies nouvelles vers l'innovation	Non suivie d'effet
Donner au conseil d'administration son rôle stratégique pour lui permettre de porter la politique d'établissement	Non suivie d'effet
Associer l'ensemble des personnels, enseignants-chercheurs, BIATSS, personnels hébergés, ainsi que les étudiants aux décisions fondamentales pour l'établissement	Partiellement suivie d'effet , et très insuffisamment pour les personnels hébergés
Renforcer et stabiliser l'organisation administrative de l'établissement	Partiellement suivie d'effet

¹⁶ C'est le cas de l'Université Paris Panthéon-Assas, de l'Université Gustave Eiffel et de CY Cergy Paris Université, dont les visites du Hcéres ont eu lieu en 2023-2024 (certains des rapports étant encore en cours de rédaction) ; et de l'Université Paris-Saclay, dont la visite Hcéres, prévue cette année, a été reportée.

¹² STATER Île-de-France 2022 et Data ESR 2021-2022.

	et en progrès
Poursuivre la politique de site, en s'appuyant sur l'engagement partagé dans le l'EPCC et en imposant l'École comme porte d'entrée de PSL pour les sciences sociales	Non suivie d'effet avec l'abandon de PSL, l'EHESS ayant choisi de se recentrer sur l'EPCC
Renouveler les modalités de la reconnaissance internationale de l'École pour inscrire l'établissement de façon structurée dans l'espace international de la recherche	Partiellement suivie d'effet mais sans vision stratégique d'ensemble
Améliorer la lisibilité de l'offre de formation et des modalités pédagogiques pour mieux prendre en compte la spécificité des étudiants de master	Partiellement suivie d'effet avec la création récente d'un collège des masters
Mieux prendre en charge la vie étudiante, en mettant en place des dispositifs efficaces et suivis	Partiellement suivie d'effet mais encore à développer
Diffuser dans les champs de la formation, de la recherche et de l'administration une approche Qualité	Partiellement suivie d'effet
Mettre en place une communication interne performante	Partiellement suivie d'effet avec un service qui s'y emploie davantage qu'avant
Développer davantage la recherche de ressources propres, en profitant de l'expérience de la fondation France-Japon	Non suivie d'effet

Les recommandations du rapport de 2018 mettaient en avant une absence de stratégie globale de l'établissement et proposaient une série d'actions très précises pour y remédier sur un certain nombre d'axes prioritaires pour le développement de l'École. Certaines recommandations sont devenues sans effet, comme l'intégration dans PSL, dans la mesure où l'École a finalement décidé de ne pas prolonger cette collaboration. Prenant une autre voie, l'EHESS a en effet choisi de confirmer et de renforcer ses partenariats au sein de l'EPCC, dans une perspective stratégique. **En revanche, d'autres recommandations, relatives à des faiblesses de l'établissement qui demeurent d'actualité (sa stratégie générale, ses partenariats, son organisation, son pilotage), n'ont pas été mises à profit pour redonner à l'École une stratégie plus claire, avec un pilotage mieux redéfini.** C'est le cas, par exemple, du Conseil d'administration, qui n'a pas encore un rôle moteur, d'un engagement à l'international fondé sur une véritable politique de partenariats forts ou du développement de collaborations avec les acteurs économiques et sociaux (à l'image de ce qui se fait au sein de la Fondation France-Japon, qui est certes présentée par l'établissement comme un modèle à suivre, mais qui n'a pas joué à ce jour ce rôle d'accélérateur des partenariats).

3 / Rapport d'autoévaluation et visite de l'établissement

Pour la présente évaluation, le rapport d'autoévaluation (RAE) a été transmis au Hcéres le 15 juin 2023. La visite de l'établissement s'est tenue du 20 février au 22 février 2024. Cinquante et un entretiens ont été réalisés sur une durée de trois jours. Au vu des spécificités que l'établissement a exprimées en amont de l'évaluation à la suite de la rencontre stratégique entre l'EHESS et le Hcéres, cinq éléments ont particulièrement été pris en compte par le comité dans le cadre de son expertise, qui portait donc sur la période 2018-2023. Ces éléments sont identiques à ceux qui sont présentés dans le contrat pluriannuel 2019-2023 de l'École¹⁷. Les trois premiers

¹⁷ Contrat pluriannuel EHESS, 2019-2023, p. 7.

concernent les spécificités qui sont liées au statut dérogatoire de l'établissement : l'interdisciplinarité ou l'ouverture (interne ou externe) des différentes disciplines de sciences sociales sur d'autres disciplines comme marqueur d'une spécificité dans le paysage de l'enseignement supérieur et de la recherche ; la formation à et par la recherche, tant dans les programmes de master qu'en doctorat ; la vocation internationale, qui se traduit dans de nombreux partenariats et l'importance accordée aux professeurs invités étrangers. Le quatrième élément met en avant la volonté de valorisation de la recherche, qui se concrétise par l'importance accordée aux éditions de l'École, aux projets d'*Open-Edition* et de science ouverte, ainsi qu'à l'implication de nombreux membres du personnel à des activités de science participative. Enfin, le cinquième élément porte sur le choix stratégique de déménagement de tout l'établissement sur le campus Condorcet qui, au-delà des aspects logistiques, doit constituer un nouvel environnement de recherche dont l'ambition est de faire éclore un pôle central en sciences humaines et sociales, tant au niveau français qu'international.

À partir des éléments d'information dont il a pu disposer dans le dossier d'autoévaluation et lors de la visite, le comité s'est attaché à moduler ses analyses pour tenir compte de ces focus évaluatifs, tant dans le corps du rapport que dans son avis général sur l'établissement. Le comité regrette cependant que le RAE ait moins porté sur l'autoévaluation des cinq années achevées que sur les perspectives à venir. Le comité a rencontré des difficultés pour fonder son analyse sur des données solides et sur une auto-analyse portée par l'établissement au départ des recommandations formulées dans le rapport précédent du Hcéres. Sa tâche a été d'autant plus difficile que les indicateurs chiffrés font souvent défaut, ce qui rend délicate l'analyse des évolutions, et explique les réserves qui seront formulées dans ce rapport sur le pilotage et la stratégie de l'établissement.

Il faut cependant souligner que les nombreuses demandes complémentaires ont toujours reçu un accueil positif. Le comité a été très bien reçu lors de la visite, et les entretiens se sont déroulés de manière cordiale et franche, avec une réelle volonté de collaboration de tous les interlocuteurs dans les échanges.

Le pilotage stratégique et opérationnel

Référence 1. « L'établissement définit son positionnement institutionnel au niveau local, national et international. »

1 / Des marqueurs identitaires forts, mais un positionnement qui manque de clarté

Encore « à la croisée des chemins » lors de la précédente évaluation, l'EHESS « a enfin trouvé son chemin » : des « choix importants » ont été faits par l'établissement pour conforter son « statut singulier d'École internationale de recherche fondamentale en sciences sociales »¹⁸. Le comité juge cependant que cette déclaration qui ouvre le rapport d'auto-évaluation (RAE) de l'établissement n'est pas sans poser de vraies difficultés.

D'abord, l'EHESS a quitté la COMUE HeSam en 2014 et la COMUE PSL en 2019 pour s'engager « pleinement » dans l'Établissement Public Campus Concorcet (EPCC), dont elle est membre fondateur avec d'autres partenaires. Le comité constate cependant que l'École s'est investie dans ce Campus qui a le statut d'établissement public de coopération scientifique (EPCS) depuis 2012 parallèlement à son engagement dans HeSam et PSL – ce qui indique que l'EPCC d'un côté, les COMUE de l'autre, occupaient initialement des fonctions distinctes dans le positionnement et la stratégie de l'École. L'EHESS explique ce choix par « l'impossibilité d'investir ses ressources dans deux structures incompatibles à terme »¹⁹, et, surtout, par le risque de ne pouvoir préserver dans une structure de type COMUE ou Université ses spécificités et son mode de gouvernance²⁰. Or, si le « grand flottement²¹ » produit par le choix de l'EPCC est aujourd'hui pour partie dissipé, dans la mesure où cette décision a été confirmée en conseil d'administration (CA) avec une échéance à dix ans pour assurer l'installation définitive de l'École sur ce seul site, ni le RAE, ni la visite n'ont permis de clarifier le véritable positionnement de l'École vis-à-vis de l'EPCC, et ce qu'elle y cherche : s'agit-il uniquement d'un regroupement géographique de onze institutions, censé susciter des relations, ou consolider celles qui existent déjà, de gré à gré entre les différentes parties prenantes, ou existe-t-il, au-delà de la politique documentaire, un projet collectif en matière de recherche et de formation ?²² Ce choix de l'EPCC, fondé sur un positionnement de l'EHESS qui n'est pas clairement défini par les instances, laisse donc les personnels face à des zones d'incertitude, renforcées par les difficultés d'une double localisation qui entraîne des problèmes de gestion (voir réf. 6). Enfin, le comité déplore que l'ambition apparente dans la déclaration inaugurale du RAE se confronte à la réalité d'un positionnement minimaliste (« *maintenir* la place acquise » dans un « contexte national et international [qui] a beaucoup changé²³ »), qui apparaît plus subi que choisi et assumé, et sans que l'EHESS indique concrètement en quoi le choix de l'EPCC, plus que celui d'HeSam ou de PSL avant lui, devrait permettre à lui seul de l'accomplir.

Le comité constate ainsi que l'École manque encore d'une vision définie, claire et assumée de ce qu'elle veut devenir, hormis de préserver un « statut singulier » dans un paysage de l'ESR en mutation, et d'une véritable ambition qui ne se réduise pas au maintien d'un *statu quo*. Or, la détermination de ce positionnement est un

¹⁸ RAE, p. 3.

¹⁹ RAE, p. 4.

²⁰ Source Entretiens.

²¹ RAE, p.4.

²² Depuis la visite, l'EPCC a élaboré un projet d'établissement qui, aux yeux du comité, ne clarifie pas complètement l'enjeu discuté : l'EPCC y est présenté essentiellement comme un facilitateur de relations entre tel ou tel membre, bien plus que comme un établissement disposant d'un projet collectif – projet auquel l'EHESS, parmi d'autres, apporterait sa pierre. La prochaine évaluation permettra sans doute de trancher cette ambiguïté.

²³ RAE, p.4.

enjeu crucial pour l'EHESS, non seulement dans le contexte d'une évolution du paysage de l'ESR parisien et national, à dimension fortement concurrentielle, mais également dans celui d'une diminution de ses effectifs étudiants au cours des dernières années (voir réf. 15), d'une diminution de ses ressources propres et du vote d'un budget déficitaire pendant la période d'évaluation, qui doivent conduire l'établissement à s'interroger sur son modèle et sur les évolutions qu'il requiert. Et cette « adaptation » ne saurait reposer exclusivement sur un déménagement à l'EPCC qui aura lieu, au mieux, en 2030, sans que la dimension stratégique de ce dernier soit clarifiée.

Le comité recommande donc à l'établissement de se projeter dans le futur en déterminant et assumant un positionnement global dans le paysage de l'ESR français, en définissant ce qu'il souhaite devenir dans l'EPCC, et en déclinant ce positionnement en termes de politique de formation et de recherche à court et moyen terme.

Un autre marqueur identitaire fort mis en avant par l'établissement et posé comme base de son positionnement présent, et à venir, est **l'interdisciplinarité**, tant en recherche qu'en formation, interdisciplinarité qui est concrètement mise en œuvre grâce au système des chaires en sciences sociales. Si ce système est, et demeure, à la fois une vraie spécificité et une force de l'École, le comité juge que le positionnement de l'EHESS promouvant l'interdisciplinarité pose malgré tout question. D'abord, le terme d'interdisciplinarité est aujourd'hui revendiqué par la plupart des institutions de l'enseignement supérieur, surtout en sciences sociales. Ce n'est donc plus l'apanage de l'EHESS, sans que cette dernière semble véritablement en prendre conscience : **à nouveau, le comité juge que l'interdisciplinarité est plus un trait de l'identité historique de l'École que l'objet d'un véritable positionnement.** Ensuite, le seul point sur lequel l'établissement se positionne est la perspective de développer à l'avenir une « interdisciplinarité plus ambitieuse », qui veut s'ouvrir également aux sciences de la vie et aux sciences expérimentales. Or cette interdisciplinarité élargie n'est jamais précisément définie. C'est d'ailleurs l'une des principales questions soulevées lors de la présentation du RAE au Conseil scientifique²⁴. Cette « interdisciplinarité plus ambitieuse » n'est pas davantage traduite en objectifs à atteindre. Elle n'est à ce jour effective qu'à de rares endroits, par exemple dans les collaborations avec le Muséum national d'Histoire naturelle ou autour des thématiques nouvelles liées à l'intelligence artificielle, et elle est seulement en projet avec le site de Saclay²⁵. Là encore, le comité déplore que l'EHESS manque d'une vision définie, claire et assumée de cet élément fort d'identité qu'elle souhaite approfondir, de la façon singulière dont elle compte s'en emparer – et qui la distinguerait de ce qui se fait aujourd'hui dans les établissements pluridisciplinaires – et des moyens à mettre en œuvre pour faire de l'établissement un centre de référence dans ce domaine.

De ce point de vue, le comité recommande à l'EHESS de se nourrir de ce qui se fait déjà par ailleurs en matière d'interdisciplinarité (interne et externe) dans d'autres établissements d'ESR nationaux et internationaux, afin de déterminer l'élément qui pourrait faire sa singularité, en rapport avec les ressources (les équipes d'enseignement et de recherche) dont elle dispose. En effet, une telle comparaison n'a pas été effectuée par l'établissement. Le RAE cite les instituts allemands Max Planck et la New School de New York, mais dans un paragraphe de quelques lignes, sans mentionner l'existence éventuelle de liens avec eux, ni établir de comparaison avec ces exemples prestigieux. Est aussi évoquée l'université Harvard, mais seulement pour préciser que l'EHESS ne peut être comparée à ces « mastodontes internationaux », ni « rivaliser en termes de recrutement pour des raisons essentiellement financières²⁶ ». Or, en se prévalant d'une singularité qui est de fait un élément fort de son identité historique, mais qui est aujourd'hui revendiquée par bien des établissements d'enseignement supérieur et de recherche, l'EHESS se dispense de **collecter les données comparatives qui lui permettraient de se mesurer à des établissements ayant le même positionnement, de redéfinir au moyen de ce parangonnage ses priorités, ses forces, ses faiblesses, et, le cas échéant, de prendre les décisions adaptées pour faire évoluer son modèle en conséquence. Le comité estime qu'il s'agit là d'une faiblesse qui empêche l'EHESS de faire évoluer son positionnement et sa stratégie, ce qui, à terme, pourrait mettre en cause le modèle dont elle se réclame.**

²⁴ Compte rendu de la séance du Conseil scientifique du 30/05/2023, pp. 4 et 5.

²⁵ RAE, p. 35 et p. 54.

²⁶ RAE, p. 5.

Enfin, concernant son caractère d'**école internationale**, si l'EHESS reste reconnue à l'étranger pour sa recherche et accueille de nombreux professeurs venus de divers pays, elle se contente de ces résultats, qui résultent d'une rente de situation, sans définir un positionnement et une stratégie clairs sur le plan international²⁷.

Référence 2. « L'établissement définit à partir de son positionnement une stratégie au niveau local, national et international, qu'il décline en objectifs opérationnels et dont il assure le suivi. »

2 / Une priorité donnée à une nouvelle localisation, sans vision stratégique du positionnement de l'École dans cet environnement

Alors que le rapport du Hcéres de 2018 indiquait comme première recommandation à l'EHESS **la mise en place d'une stratégie d'établissement capable de « fédérer les initiatives individuelles »**²⁸, **le comité constate que celle-ci n'est ni mise en avant, ni a fortiori évaluée** dans le RAE, lequel se focalise principalement sur la stratégie des cinq prochaines années au détriment d'une analyse de la trajectoire passée. Et si des aménagements intermédiaires ont bien été effectués, il n'apparaît pas qu'ils répondent à une stratégie globale, reflétant un véritable positionnement de l'établissement, et conçue dans la durée. De ce point de vue, le comité juge **que l'absence de revendication, de la part de l'EHESS, d'une stratégie globale sur le long terme va de pair avec le manque d'un positionnement ou d'une ambition générale sur le devenir de l'École au cours des prochaines années.**

Le contrat d'établissement 2019-2023 définissait quatre axes stratégiques : orienter la politique partenariale de l'EHESS pour renforcer la place des sciences sociales dans le débat public (trois objectifs), développer une politique scientifique organisée « autour d'objectifs définis par l'EHESS » (quatre objectifs²⁹), accompagner l'insertion professionnelle des étudiants de l'École (six objectifs), développer un pilotage au service de la stratégie de l'établissement (deux objectifs)³⁰. Le comité relève que, si le troisième axe a fait l'objet d'efforts conformes au contrat d'établissement, avec des résultats variables³¹, les objectifs ont été diversement mis en œuvre dans les trois autres. C'est ce que montrent les « Axes stratégiques » de juin 2023, qui se présentent en deux colonnes, l'une pour le bilan de la période écoulée, l'autre pour la prospective des cinq prochaines années.

Le bilan montre surtout les efforts effectués pour améliorer la gestion interne de l'établissement par la création de directions administratives, réformer les offres de programmes et renforcer l'accompagnement des étudiants, conformément aux objectifs du contrat d'établissement. Mais **il s'agit souvent d'actions de mise en conformité ou de mise à niveau**, dont la nécessité était certes réelle, mais qui n'éclairent pas sur la traduction sous la forme d'objectifs stratégiques de l'ambition de fond portée par l'École. Autrement dit, le comité constate que l'EHESS en est encore à une **phase intermédiaire de stabilisation**, qui pose seulement les bases d'une refonte plus globale de son fonctionnement dans ses différentes composantes, refonte qui appartient encore au registre de la prospective. À titre d'exemple, c'est seulement dans le tableau prospectif qu'apparaît la « meilleure intégration des personnels non-EHESS³² », alors que le modèle de l'École est construit

²⁷ Cet aspect sera développé plus loin dans les parties consacrées à la recherche et à la formation. Précisons cependant ici qu'un positionnement ne se réduit pas à une série d'initiatives locales : le comité ne met pas en doute le fait que l'établissement ait mis en place des actions sur le plan international (création de la fonction de chargé de missions « politique des langues », rattachement du pôle langue auprès de la vice-présidence, etc.) ; il interroge le fait que l'EHESS ait défini, clarifié et mis en œuvre une vision de ce que doit être et devenir l'établissement au niveau international au cours de la période évaluée.

²⁸ Rapport d'évaluation de l'EHESS, 2018, p. 34.

²⁹ Favoriser le travail croisé des différentes disciplines en sciences sociales autour des aires culturelles ; Ouvrir de nouveaux fronts interdisciplinaires au sein de l'espace international de recherche ; renforcer les relations entre les SHS et les champs disciplinaires relevant de la création : cinéma, littérature, arts et spectacles ; développer les travaux autour de l'intelligence artificielle en favorisant l'interdisciplinarité en sciences sociales

³⁰ Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation, Contrat pluriannuel École des Hautes Études en Sciences Sociales 2019-2023.

³¹ Voir domaine 3.

³² Axes stratégiques, juin 2023, p. 2.

sur la coopération entre personnels EHESS et non-EHESS, puisque les UR sont toutes des UMR en cotutelle. Il s'agit là, en outre, d'une demande forte des personnels du CNRS qui représentent plus de la moitié des personnes engagées dans les recherches et les enseignements, déjà inscrite dans un rapport « CNRS Inside » daté du 19 novembre 2018. Si la plupart des recommandations de ce rapport ont été prises en compte par l'établissement, ce que le comité salue, une certaine insatisfaction demeure, les personnels CNRS ne se sentant toujours pas pleinement associés aux réflexions stratégiques de l'École (voir réf. 9)³³.

L'implantation de l'EHESS sur le campus Condorcet est devenue en partie effective pendant la période de référence, avec l'installation dans un bâtiment nouveau de plusieurs équipes de recherche et d'une partie des séminaires de master, qui peuvent utiliser les ressources de l'Humathèque, GED où l'établissement a transféré la plus grande partie de son fonds. L'EHESS a participé aussi à de nombreuses manifestations organisées sur le campus et contribue ainsi au dynamisme de l'activité scientifique de l'EPCC. Tout en se réjouissant de la qualité des évolutions accomplies, le comité a noté que, si le déménagement de l'ensemble des activités encore localisées au 54 boulevard Raspail – qui doit intervenir à partir de 2030³⁴ – occupe une place centrale dans la redéfinition du projet de l'EHESS, il n'a pas encore suffisamment d'impact sur la stratégie de l'École. D'une part, l'établissement reste vague sur la nature et les modalités de son rôle dans l'EPCC, et sur les partenariats possibles que pourrait faire naître le regroupement à Aubervilliers de nombreux établissements de recherche. D'autre part, la question de la coordination des activités entre le site d'Aubervilliers, les quelques espaces qui doivent être conservés à Paris³⁵ et le site de Marseille, qui reste la seule implantation en région, ne semblent pas faire l'objet d'une réflexion prospective. Des questions se posent aussi à propos des relations avec le site de Saclay (cité seulement trois fois dans le RAE), avec lequel des projets semblent mis en œuvre, notamment dans le cadre de la stratégie d'« interdisciplinarité plus ambitieuse » mentionnée plus haut, mais qui ne sont jamais présentés. **Encore une fois, le comité déplore que ni le RAE, ni les « Axes stratégiques », ni le « Projet d'établissement 2024-2028 » ne présentent une stratégie d'ensemble, organisée autour de l'aspect central du redéploiement de l'EHESS, pourtant déjà bien avancé, même s'il doit se poursuivre au cours des dix prochaines années.**

Il en va de même pour le renforcement de **l'internationalisation de l'établissement** : si le comité salue la création d'une DRI rattachée à un VP, qui démontre son caractère prioritaire, la stratégie internationale se résume à développer des partenariats ponctuels ou des cours en langues étrangères, sans inscrire ces initiatives dans un projet global (voir réf. 3).

Il n'y a donc aucune analyse de la stratégie globale ou institutionnelle mise en place durant les cinq années écoulées, devant permettre à l'établissement d'atteindre un positionnement préalablement défini et visé, ni de projet porteur concrètement anticipé pour l'horizon 2030, alors que cette période est cruciale pour définir l'avenir de l'EHESS sur un nouveau site, en étroite concertation avec de nouveaux partenaires. Si le comité juge que l'absence d'un véritable positionnement clair en est la cause principale, cela s'explique également pour partie **par l'absence de bases de données et d'indicateurs permettant d'analyser les situations antérieures et, de façon générale, le manque d'une véritable politique de pilotage et de qualité** (voir réf. 4 et 5). Ce manque d'objectivation des choix prioritaires et de leurs résultats mesurables empêche de tirer des conclusions pour orienter les choix stratégiques. Quelques efforts ont été faits et des ressources ont été allouées pour collecter et traiter ces données, comme en témoigne la réalisation d'un document intitulé « Annexe récapitulative des indicateurs et des jalons » portant sur les années 2018 à 2022. Mais l'absence de pilotage et d'encadrement de ce service, qui répond aux différentes demandes sans aucune priorité ni supervision du travail réalisé, ne permet pas un traitement systématique et efficace des indicateurs prioritaires. Le comité déplore que la **direction de l'établissement ne soit pas en mesure de décrire la manière dont les objectifs fixés en début de période ont été atteints, d'identifier les points faibles et d'y porter remède en allouant les moyens nécessaires aux domaines les plus en retard par rapport aux objectifs attendus. De ce point de vue, le comité recommande à l'EHESS à la fois d'élaborer une stratégie d'établissement sur le plan de la formation et de la recherche pour les années à venir, déclinable en objectifs de court, moyen et long terme**

³³ Source : entretiens.

³⁴ RAE, p. 5.

³⁵ RAE, p. 5.

– ce qui suppose qu'elle clarifie son positionnement dans les prochaines années –, de s'en saisir collectivement, et d'accorder la priorité au développement d'indicateurs de pilotage.

Référence 3. « L'établissement s'inscrit dans son environnement et construit une politique partenariale dans le cadre de sa stratégie. »

3 / Un partenariat privilégié avec le CNRS et le pôle marseillais, plus lâche avec les partenaires de l'Établissement Public Campus Condorcet

Le CNRS constitue un partenaire privilégié de l'EHESS : comme le souligne le rapport bilan du 2^e cycle du département d'évaluation des formations, ces liens sont « solides et anciens »³⁶. 627 personnels du CNRS travaillent dans les UMR dont l'École est tutelle principale ou co-tutelle secondaire. 25 directeurs de recherche cumulants³⁷ du CNRS sont membres à part entière de l'assemblée des enseignants, qui joue un rôle essentiel dans la gestion de l'établissement, entre autres pour le recrutement des nouveaux enseignants-chercheurs. Ce partenariat a été renforcé pendant la période évaluée à travers le développement des UMR et la mise en place du dialogue de gestion prévu dans le contrat d'établissement, qui implique la tenue de réunions régulières entre les responsables des deux institutions et les directions d'unités, responsables et directions se retrouvant pour une journée de travail tous les ans. Depuis l'année 2023-2024, une réunion mensuelle réunit également l'ensemble des directeurs d'UMR et la vice-présidence recherche afin de mieux coordonner les activités et les projets, et une rencontre de l'INSHS avec le président de l'EHESS et le vice-président Recherche a lieu tous les deux mois³⁸. Cependant, la relation entre l'organisme et l'École est, et demeure, tendue. Le rapport CNRS *inside* de 2018 soulignait une dualité de traitement entre les agents du CNRS et ceux de l'EHESS, qui repose sur une distinction, faite au sein de l'École, entre la « structure EHESS », qui ne comprend que les membres du personnel appartenant au cadre organique de l'établissement, et la « communauté EHESS³⁹ », qui inclut les UMR, ainsi que les chercheurs et enseignants-chercheurs qui ne sont pas membres de l'EHESS. Or, cette différence de traitement est mal vécue par les agents du CNRS, alors que nombre d'entre eux ont également beaucoup de charges d'enseignement (comme chargés de cours ou directeurs cumulants, en master ou en 3^e cycle) et participent activement au rayonnement international de l'EHESS sur le plan de la recherche. L'intégration insuffisante de ces personnels représente donc une difficulté pour optimiser le fonctionnement des équipes de recherche et la gestion coordonnée des enseignements.

Le comité recommande par conséquent à l'École de prolonger les avancées consécutives à la prise en compte et à la mise en œuvre des propositions du rapport CNRS *inside* pour améliorer ces relations avec l'organisme, dont dépend en grande partie la réalisation optimale de ses missions de recherche et de formation. Le comité l'invite à renforcer la discussion stratégique avec le CNRS sur les remplacements de postes et les recrutements. Un même travail doit par ailleurs être effectué à propos de l'équilibre des charges (tout particulièrement en ce qui concerne la charge financière des locaux, à laquelle l'EHESS est seule à contribuer).

Un choix stratégique a été fait par la gouvernance en **abandonnant les pôles régionaux moins développés** qui existaient à Toulouse et à Lyon, et reposaient principalement sur des UMR en cotutelle. Quelques cotutelles sont cependant encore maintenues avec ces ex-pôles. Le rapport d'évaluation de 2018 avait souligné l'intérêt pour ces deux pôles de disposer du label EHESS et avait émis le souhait « que l'établissement conduise une réflexion sur leur développement et leurs relations avec les universités partenaires⁴⁰ ». Manifestement, un choix différent a été fait, puisque l'EHESS a privilégié **un recentrement géographique sur le seul pôle de**

³⁶ Rapport bilan du 2^e cycle du DEF, p. 7.

³⁷ Un directeur de recherche cumulant assure un séminaire à l'EHESS sans être enseignant titulaire de l'établissement.

³⁸ Source Entretiens.

³⁹ Baciocchi S., Bessin M. et alii.(2018). *CNRS Inside. Propositions du groupe de travail sur la place du personnel CNRS à l'EHESS. Rapport au Président de l'EHESS*, p. 18.

⁴⁰ Rapport d'évaluation de l'EHESS, 2018, p. 5.

Marseille, qui dispose de locaux et accueille 5 % du personnel de l'établissement. Six équipes de recherche y sont localisées, ainsi que deux centres de documentation. Une mention de master y est proposée, ainsi que le doctorat, le diplôme de l'EHESS et l'année de préparation au doctorat (APD), tout comme sur le site parisien. Le Centre Norbert Elias, UMR en cotutelle avec le CNRS, AMU et l'université d'Avignon, était le nœud des partenariats académiques régionaux. Cependant, les douze chercheurs de l'EHESS qui y étaient engagés l'ont quitté en 2023⁴¹ pour former le CeRCLEs, un centre de recherche 100% EHESS⁴². Le centre Norbert Elias demeure cependant hébergé par AMU sur le site de la Vieille Charité. Par ailleurs, l'EHESS a noué des partenariats avec de nombreuses institutions du territoire (Musées de Marseille, Mucem, Parc National des Calanques, etc.)⁴³. Sans disposer de tous les éléments permettant de comprendre cette situation complexe, le comité reconnaît le dynamisme de l'EHESS à Marseille. **Il comprend que l'École ait fait le choix de renoncer à maintenir les pôles de Toulouse et de Lyon, dans lesquels l'investissement était trop lourd par rapport aux activités d'enseignement et de recherche qui y étaient développées, même si aucune évaluation n'a été présentée pour justifier ce retrait. Il salue le maintien de l'engagement de l'EHESS dans le pôle marseillais, qui est pertinent dans la mesure où les projets de recherche qui y sont organisés sont en phase avec les enjeux territoriaux de la région et où les relations avec les acteurs du territoire sont dynamiques. Il s'inquiète en revanche des conséquences que le départ du centre Norbert Elias pourrait avoir sur la qualité des relations entre l'EHESS et AMU et recommande à l'établissement de ne pas négliger cet acteur majeur de l'ESR.**

4 / Des partenariats internationaux nombreux mais insuffisamment structurés, et des partenariats économiques, sociaux et culturels à renforcer

À l'étranger, les partenariats sont nombreux (145 conventions avec 118 établissements), pour moitié bilatéraux et pour moitié passés dans le cadre d'accords Erasmus, ce qui permet de soutenir les échanges pour accueillir près de 150 professeurs invités par an et maintenir ainsi une forte internationalisation de l'enseignement et de la recherche. L'École a également inscrit l'ouverture internationale dans son positionnement stratégique⁴⁴, ce qui s'est traduit **par la création d'une direction des relations internationales (DRI) en 2020** sous la supervision d'un vice-président. Outre le développement d'une offre de cours en langue étrangère (voir *infra*, réf. 13), la création de cette direction a permis de mieux coordonner les conventions internationales et de développer certains projets comme le « Mois de l'international » ou les « *Spring Talks* » depuis 2020. Cependant, le comité juge que toutes ces initiatives restent limitées au soutien à des projets ponctuels, tant en formation qu'en recherche, et qu'elles ne sont pas inscrites dans une stratégie globale de développement de l'EHESS au plan international. L'axe 3 du Projet d'établissement pour 2024-2028 met certes en avant la nécessité d'« internationaliser la recherche et la formation⁴⁵ » en proposant trois priorités, mais précise qu'il s'agit d'un chantier en cours⁴⁶. Ce manque de stratégie, impliquant la détermination d'objectifs précis et leur pilotage, se manifeste également en matière de mobilité étudiante : celle-ci, sur la période évaluée, est relativement faible pour un établissement de ce rayonnement (voir *infra*, réf. 13), en dépit du nombre important de partenariats. **Le comité recommande donc à l'École de concrétiser cette politique d'ouverture à l'international qui est au cœur de son positionnement historique et qui figure dans son projet d'établissement, en mobilisant la vice-présidence et le nouveau DRI. Il s'agit pour l'EHESS de déterminer des priorités, de se fixer des objectifs, de développer et d'utiliser des outils de pilotage permettant de suivre leur réalisation.**

Les partenariats avec les **acteurs non académiques** sont d'inégale intensité et d'une manière générale moins étroits. S'ils restent importants avec les acteurs culturels (Mucem, Fondation Camargo, Musée du Quai Branly, MK2), ils le sont beaucoup moins avec les acteurs sociaux et éducatifs, même si un effort a été fait vers le monde de l'enseignement grâce à des conventions avec les rectorats.

⁴¹ Décision validée par le CA du 30 mai 2023.

⁴² Compte rendu de la séance du conseil scientifique du 31/10/2023, pp. 6-8.

⁴³ Cf. Procès-verbaux du conseil d'administration du 16/06/2023.

⁴⁴ RAE, p. 5.

⁴⁵ Projet d'établissement 2024-2028, p. 6.

⁴⁶ *Ibid.*

Le modèle de **coopération avec le monde économique**, mis en place dans le cadre de la **Fondation France-Japon**, est présenté comme emblématique par l'École et comme l'un des points forts de la période précédente. Si la Fondation a été l'objet d'un rapport très négatif de la Cour des comptes – les « Observations définitives » signalant « un positionnement flou, des dysfonctionnements graves, une situation juridique en cours de régularisation⁴⁷ » –, sa situation a été assainie à la suite de ces constats, ce que le comité ne peut que saluer. La Fondation a en outre développé des partenariats avec des entreprises comme Michelin ou Air liquide, soucieuses de disposer d'expertises scientifiques externes à leurs domaines techniques, mais portant sur les enjeux sociétaux de leurs activités. L'EHESS est susceptible de leur fournir une expertise sur les questions de mobilité ou de vieillissement de la population, par exemple, autour des enjeux de la mobilité durable, y compris pour des personnes âgées (pour le groupe Michelin), ou des conséquences liées à la robotisation et à la digitalisation pour Air liquide. Pour l'École, ces financements extérieurs sont essentiels, et elle souhaite élargir la surface d'intervention de cette Fondation, actuellement limitée à l'Asie, pour développer un plus grand nombre de partenariats, associés dans des projets de recherche, voire d'enseignement, plutôt que dans un simple mécénat. **Le comité, qui soutient cette démarche, encourage l'École à étudier sérieusement la possibilité de transformer la Fondation France-Japon en fondation de l'EHESS et, le cas échéant, à réaliser dans le meilleur délai cette transformation** – ce qui est d'ailleurs le sens du jalon 5 de l'objectif 3 dans l'axe 1 du contrat pluriannuel : « Diversification de la politique partenariale des milieux socio-économiques (2021)⁴⁸ ».

Référence 4. « La gouvernance de l'établissement s'appuie sur une organisation, une communication et un système d'information adaptés à sa stratégie. »

5 / Une gouvernance qui se doit d'être davantage équilibrée et plus collégiale ; un manque d'autonomie laissé aux directions administratives

Les deux précédents rapports du Hcéres décrivaient parfaitement les faiblesses et les risques de l'EHESS en termes de gouvernance et d'organisation. La Cour des comptes pointait elle aussi l'absence de pilotage et le manque d'autorité hiérarchique dans certains services, « la direction générale n'exer[çait] d'autorité hiérarchique que sur une partie des services supports (ressources humaines, finances, logistique) », et « **une gestion qui n'est pas à la hauteur des ambitions de l'École**⁴⁹ ». En ce qui concerne particulièrement le pilotage stratégique, les différents rapports avaient mis en évidence le risque majeur d'une gouvernance centralisée autour d'une seule « assemblée des enseignants », sans rôle clairement défini du conseil d'administration, du conseil scientifique et des composantes décentralisées et sans lien ni délégation directe avec les services administratifs. L'organigramme daté du 15/10/2020 est d'ailleurs révélateur de cet état de fait, dans la mesure où les vice-présidents n'y apparaissaient pas, ni le lien qu'ils entretiennent avec les services soutenant leurs missions respectives. En outre, plusieurs services ne dépendent que du directeur général des services (DGS), sans supervision des vice-présidents, tandis que, à l'inverse, plusieurs services (dont le DDR et le DEVE) ne dépendent pas du DGS (alors qu'une des recommandations du précédent rapport du Hcéres était précisément de les rattacher à ce dernier) et sont rattachés directement au président.

Aujourd'hui, le comité juge que **les responsabilités des instances de gouvernance ont commencé à être rééquilibrées** : l'assemblée des enseignants se réunit ainsi trois à cinq fois par an pour définir les grandes orientations stratégiques et recruter les nouveaux enseignants-chercheurs ; le conseil d'administration se réunit quatre fois par an ; le conseil scientifique se réunit tous les mois. Un « bureau » regroupe les quatre vice-présidents recherche, relations internationales et enseignement, vie étudiante et administration. En 2022, une vice-présidence administration a en outre été créée pour constituer le pendant politique du DGS, afin de renforcer la transversalité des processus de décision. **Le comité souligne donc que les recommandations de**

⁴⁷ Cour des comptes, « Observations définitives EHESS », 17/09/2020, pp. 39-42.

⁴⁸ Contrat pluriannuel EHESS 2019-2023, p. 9.

⁴⁹ Cour des comptes, Référé S2021-0059, 3 mars 2021, p. 3.

renforcer la collégialité ont été entendues, tant pour la clarification de la répartition des rôles des instances que concernant la fréquence de leurs rencontres.

Le circuit des décisions courantes s'organise de manière hebdomadaire autour d'une réunion de direction où le président, le bureau et le DGS sont conviés. Un comité de pilotage gère les décisions transversales et se réunit une fois par mois. Il réunit le président, le vice-président administration, le DGS et les responsables des directions et des services centraux. De nouvelles commissions spécifiques ont également été créées pour des raisons évidentes de fluidité de l'information : une commission Vie étudiante, composée d'enseignants-chercheurs et de dix étudiants ; un Collège des masters, établi en 2022, composé d'étudiants, des responsables des mentions de master et de BIATSS, et un conseil de l'École doctorale, également composé de responsables de formation et d'étudiants. Ces évolutions manifestent une attention plus marquée à l'accompagnement de la vie étudiante ainsi qu'au pilotage et à la gestion des programmes de master et de doctorat.

Cette **organisation, plus collégiale, est un premier pas** vers une gouvernance adaptée aux enjeux de l'établissement, **mais elle n'est pas achevée, et le comité juge nécessaire de poursuivre ce mouvement de transformation**. D'abord, globalement, **un modèle de gestion a été installé pour tous les services** et entités de l'établissement, dans une logique de dialogue régulier, incluant les demandes budgétaires. Mais si cette logique est installée en interne, elle est plus difficile à développer avec les deux partenaires externes, le CNRS et l'EPCC, dont plusieurs membres du personnel sont intégrés dans des unités de recherche de l'EHESS. Dans le cas du CNRS, dans la mesure où les politiques de recrutement y suivent d'autres règles et temporalités de mise en œuvre, il est difficile de coordonner des procédures communes. Pour l'EPCC, le modèle de répartition des charges n'est pas encore finalisé, ce qui entraîne la « confusion » et des risques de « doublons de financement⁵⁰ » (risques confirmés lors des entretiens). Ensuite, le comité souligne qu'il reste de grandes faiblesses d'organisation qui sont non seulement toujours présentes, mais même assumées malgré les recommandations des précédents rapports d'évaluation. L'organisation en « fourche », toujours préférée à une organisation en « râteau » – les fonctions support dépendant du DGS, les directions de la vie étudiante, de la recherche et des relations internationales de leur vice-présidence respective – empêche de clarifier le circuit de décision, et de légitimer l'autorité essentielle sur les BIATSS octroyée au DGS dans sa lettre de mission. Cette situation regrettable ne lui permet pas d'assumer avec légitimité et crédibilité l'exécution de la stratégie définie par les instances politiques, d'autant plus que la clarification de la répartition de ses responsabilités avec celles du vice-président Administration doit encore être menée à terme. La Direction générale des services est ainsi toujours cantonnée à un rôle de secrétaire général, alors que son rôle fonctionnel va bien au-delà des missions traditionnelles assignées à ce dernier.

Aux yeux du comité, cette organisation en fourche démontre toujours **l'autonomie réduite et le manque de confiance données aux personnels administratifs par la gouvernance**, ce qui pourrait être l'un des facteurs explicatifs de la grande difficulté d'attractivité et de fidélisation de l'établissement dans son recrutement des BIATSS, malgré l'image de marque de l'École et la qualité de vie en son sein.

Certaines recommandations ont été entendues et des efforts ont commencé à être faits, mais le comité constate que l'organisation est très loin d'être efficace. Il recommande à l'EHESS de **rééquilibrer davantage les organes de gouvernance politique et de laisser plus d'initiatives et de responsabilités à la direction générale des services et aux directions, en séparant plus clairement la décision politique, qui doit être portée par la gouvernance, de l'exécution opérationnelle, qui doit être pilotée par la Direction générale des services.**

6 / Une communication externe performante, une communication interne en développement

Le comité souligne la qualité de la communication externe de l'EHESS et son efficacité, qui sont d'ailleurs unanimement reconnues à l'École. Le service communication fait rayonner l'établissement en France comme à l'international : il a un impact important sur l'image de marque de l'École et de ses équipes académiques,

⁵⁰ RAE, p. 11.

et constitue, aux yeux du comité, un actif fort de différenciation. De nombreux partenariats avec la presse (journaux spécialisés, PQR, chaînes d'information en continu, quotidiens nationaux), à forte valeur ajoutée, sont ainsi conclus et déployés afin de faire rayonner la qualité des scientifiques de l'École. De ce point de vue, ce service va devenir, à juste titre, une direction. Bien que ce ne soit pas une obligation réglementaire, l'EHESS s'est également fixé comme objectif de **mettre en place un schéma directeur de la communication lui permettant de planifier le déploiement d'actions adaptées pour en améliorer la qualité**, ce que le comité ne peut qu'approuver.

En complément de la communication, le service de l'Image et du Son est également une « pépite » à forte valeur ajoutée. Cette équipe accompagne au quotidien la communauté scientifique pour valoriser l'activité individuelle ou collective des acteurs.

Ces deux services, communication d'une part, image et son d'autre part, constituent donc un vrai point fort de l'École, et manifestent son avance par rapport aux autres établissements de l'enseignement supérieur dans ce secteur.

La communication interne est, quant à elle, encore perfectible même si quelques avancées ont eu lieu (newsletters mensuelles de l'École, des laboratoires...) et que le plan de marche est connu⁵¹ : lancement d'un intranet des personnels (2025) et d'un extranet étudiant (2026). Vu la qualité et l'investissement des équipes, ces projets vont apporter une grande valeur ajoutée et résoudre les lacunes de communication interne qui subsistent encore. La communication de l'EHESS est en effet historiquement focalisée sur une communication externe de qualité. Or, la multiplication des sites, le déménagement au campus Condorcet d'une partie des équipes et l'ouverture des masters a requis des besoins importants de communication interne à destination des personnels et des étudiants. Il demeure nécessaire de créer un intranet des personnels (prévu en 2025) et un extranet étudiant (en 2026). Ces deux initiatives permettront d'améliorer la fluidité de l'information ainsi qu'un accès plus simple aux outils et informations clés de l'établissement pour les personnels et les étudiants.

7 / Un système d'information en construction, mais toujours sans schéma directeur informatique

La DSI est rattachée directement au président et non au DGS, même si une coordination hebdomadaire est mise en place. Un nouveau DSI expérimenté est arrivé récemment. Il a organisé sa direction autour de quatre pôles : un pôle assistance, qui a été repensé ; un pôle application, soutenu par des prestations complémentaires de SSII ; un pôle réseau et système, qui pilote des infrastructures vieillissantes en attendant le déménagement vers le campus Condorcet ; et un pôle soutien à la recherche, qui est très actif.

Comme sur d'autres sujets, l'établissement manque toujours, depuis 2014, d'un Schéma directeur informatique clair lui permettant de définir des priorités et de prévoir l'évolution du SI, en lien avec la vision stratégique de l'établissement⁵². La Cour des comptes avait pourtant demandé à l'EHESS d'élaborer ce SDI sans attendre, car elle identifiait des failles dans la stratégie, l'organisation, les moyens alloués, mais aussi dans les services de sécurité informatique et de gestion des données⁵³. Le RAE indique certes la mise en place d'une cartographie applicative⁵⁴ ayant des effets à compter de 2018, mais **le comité ne dispose pas d'éléments, au cours de la période évaluée, pour comprendre la stratégie et les étapes qui vont permettre de construire un nouveau système informatique en cohérence avec la stratégie de l'École**. Le comité insiste sur la nécessité que **l'École finalise un SDI le plus tôt possible afin de clarifier les priorités et les moyens alloués, et recommande d'utiliser les compétences des personnels récemment recrutés pour l'élaborer**.

Sans plan précis et validé, les priorités sont techniques, en particulier la remise à niveau des infrastructures réseaux (cœur de réseau), qui sont très vieillissantes. Concernant les applications, le comité juge que l'enjeu

⁵¹ Source Entretiens.

⁵² Source : entretien. Depuis la visite, le SDI a été finalisé.

⁵³ Cour des comptes, « Observations définitives EHESS », 17/09/2020, p. 80.

⁵⁴ RAE, p. 18.

principal se situe dans la mise à jour et le développement de fonctionnalités complémentaires (stockage, sécurité...) de DIDOMENA, le logiciel de gestion de la recherche. Enfin, de nouveaux projets sont lancés sans que des priorités soient fixées, étant donné l'absence de Schéma directeur. Une personne a ainsi été recrutée récemment pour gérer la fonction de DPO (60 %) et de RSSI (40 %). Les demandes sont importantes de la part de la communauté universitaire concernant ces sujets et cette création de poste est une avancée, qui mériterait de prendre sa place, et de figurer parmi les priorités, dans une stratégie globale de l'établissement.

Référence 5. « L'établissement porte une politique globale de la qualité. »

8 / Malgré des initiatives individuelles, une démarche qualité qui n'est toujours pas mise en place

Le précédent rapport du Hcéres soulignait la nécessité de mettre en place une politique de la qualité centrée sur quatre axes principaux : l'évaluation des formations, la politique RH, le contrôle interne et la gestion des données de recherche. De ce point de vue, **le comité constate qu'il n'existe pas véritablement de politique de la qualité (processus, procédures, indicateurs de réussite) au sein de l'EHESS**, même si l'on peut noter quelques évolutions notables et initiatives individuelles. Cet état de fait manifeste à nouveau l'absence d'un positionnement véritablement assumé par l'établissement et d'une déclinaison de ce positionnement dans une stratégie globale, qui n'est pas définie clairement.

- **Pour les formations**, de nombreuses évolutions ont été lancées, la création du collège des masters (2022) et celle du service d'aide à l'insertion professionnelle (SAIP) constituant les principales avancées notables. Ces premières initiatives structurées permettent de fournir des données utiles pour améliorer la qualité des formations et les conditions de vie des étudiants, dans les masters comme dans les doctorats.
- Les principales évolutions en matière de **ressources humaines** répondent à des enjeux de transparence dans le recrutement, afin d'attirer davantage de candidats lors des ouvertures de postes et d'éviter une opacité favorisant un « entre-soi », souvent associé à l'image de l'École. Le comité juge que le suivi des informations relatives à la masse salariale est fondé sur une excellente connaissance du service RH des enjeux fonctionnels et financiers, ce qui peut apporter une forte valeur ajoutée dans les prises de décision du couple gouvernance/DGS, à condition de mieux développer les indicateurs prioritaires en lien avec le plan stratégique.
- **S'il n'existe pas de politique de contrôle interne**, le comité souligne que le recrutement d'un directeur juridique a apporté de la solidité au service et permet de lancer de nouvelles initiatives (mise en place de procédures, recrutement d'un DPO/RSSI, lancement d'une politique d'archivage...) qui vont contribuer à sécuriser les procédures et les processus administratifs. Il manque cependant une vision de la qualité intégrée à la stratégie de l'établissement, qui permettrait d'identifier tous les acteurs et de cartographier les processus et les procédures pour suivre des indicateurs clés de contrôle interne.
- En ce qui concerne **les données de la recherche**, l'École a accéléré sa structuration en s'appuyant sur le pôle numérique recherche de la DSI pour mettre en place des plans de gestion des données et pour déployer de nouveaux outils de gestion (Sangam). Un effort a été fait, avec des ressources à la clé, pour produire des indicateurs qualitatifs permettant à la gouvernance de prendre des décisions en connaissance de cause.

Tout en soulignant qu'il est important de fixer et de clarifier parallèlement une stratégie globale d'établissement, le comité recommande à l'École de poursuivre activement dans cette voie **en fédérant les forces des différents services sur le fondement d'une analyse qualitative et en créant une direction du pilotage et de la performance** qui suivra les projets et les indicateurs de réussite identifiés par la gouvernance. L'École aura tout à gagner à créer cette entité pour identifier les processus, les procédures et suivre les indicateurs essentiels.

Référence 6. « L'établissement pilote la mise en œuvre de sa stratégie en s'appuyant sur des outils de projection prévisionnelle, sur une programmation budgétaire et sur un dialogue de gestion interne structuré. »

9 / Un établissement très bien doté par l'État, mais paradoxalement en déficit

L'EHESS n'est pas en difficulté financière si l'on considère son fonds de roulement et sa trésorerie, qui s'élèvent respectivement fin 2023 à environ 23 M€ (35 % du budget annuel) et à 25 M€ (38 % du budget annuel), bien au-delà des seuils critiques de gestion. C'est un atout pour l'École, fondé sur une subvention pour charges de service public (SCSP) avantageuse et stable (environ 21.500 euros / étudiants⁵⁵, ce qui représente à peu près trois fois le montant alloué aux universités), qui permet à l'établissement de suivre une stratégie propre sans devoir rechercher à tout prix des financements complémentaires. L'EHESS peut ainsi anticiper l'avenir avec ambition et structurer sereinement un modèle économique qui permette d'assurer la pérennité et les ambitions de l'École.

Cependant, si l'analyse des précédents rapports du Hcéres⁵⁶ et de la Cour des comptes⁵⁷, complétée par les entretiens lors de la visite, démontrent que l'École est financièrement solide, **on observe, chaque année, une baisse du niveau des ressources propres, qui sont déjà marginales, tandis que le budget annuel présenté par la gouvernance est déficitaire – les causes de ce déficit étant en grande partie externes, liées aux mesures d'augmentation du point d'indice et des primes et à l'augmentation des fluides –, ce qui implique une ponction sur le fonds de roulement** (– 572 k€ en 2021, – 744 k€ en 2022 et une prévision de perte de – 1,270 M€ en 2023). Certes, il ne s'agit pas d'un élément préoccupant sur le court terme, au vu de la SCSP de l'établissement qui permet à l'École d'assumer 95 % de ses dépenses, mais cela ne l'incite guère à trouver des solutions pour installer un modèle économique vertueux. Or, l'accroissement des charges immobilières est important du fait de ses différentes implantations. Ce sera le cas tant que le projet d'installation sur le campus Condorcet ne sera pas finalisé, et il ne le sera pas avant 2034, soit dans dix ans. D'ici là, les frais patrimoniaux cumulés resteront très au-dessus des moyens de l'École : en effet, l'EHESS assume seule les frais de fonctionnement de ses bâtiments, alors même qu'elle héberge nombre de personnels relevant d'autres employeurs. Ainsi, **le comité encourage l'École à prendre sérieusement en considération cette situation financière : avec la baisse continue du nombre d'étudiants, il s'agit en effet d'éléments susceptibles de remettre en cause, à terme, le fonctionnement de l'établissement.** L'EHESS doit profiter de cette situation, qui est encore favorable, pour (re)lancer la discussion sur son futur positionnement et sur le modèle économique adéquat, qui doivent pouvoir être questionnés en fonction de comparaisons avec des établissements d'enseignement supérieur et de recherche similaires, et de la mutation du paysage de l'ESR français (voir réf. 1). **En effet, la construction budgétaire résulte forcément d'une vision stratégique et son pilotage doit être mené en fonction des jalons définis par la stratégie. C'est probablement l'une des difficultés principales que vit la direction financière : en l'absence de vision stratégique affirmée, il lui est difficile de structurer un budget pluriannuel clair et de suivre les indicateurs clés.**

Afin de piloter plus finement ses budgets et de restaurer une confiance financière auprès de sa tutelle, l'École a mis en place, à la suite des recommandations de la Cour des comptes⁵⁸, une direction des Affaires financières solide et a redéfini un lien technique et de confiance avec son agence comptable. Les directeurs de ces deux services ont été recrutés récemment, et l'apport de leur compétence a permis de restructurer le processus financier de l'École. Ces initiatives étaient nécessaires pour résorber les départs de personnels de la chaîne financière et pour stabiliser les retards de paiement. Elles ont également permis de mettre fin à un

⁵⁵ RAE, p. 16. La SCSP s'est ainsi élevée à 50.174.537 € en 2023.

⁵⁶ RAE, pp. 15, 16, 17.

⁵⁷ Cour des comptes, « Observations définitives EHESS », 17/09/2020, tab. 4 p. 73, tab. 5 p. 74 et tab. 9, p 78.

⁵⁸ Cour des comptes, « Observations définitives EHESS », 17/09/2020, p. 23 (note n° 29).

grand nombre d'anomalies de gestion relevées dans différents rapports (RAE⁵⁹, Cour des comptes⁶⁰) : absence de facturation des frais de gestion, retards de paiement, comptabilisation perfectible...

Le comité constate que, grâce au recrutement d'une DAF, d'un nouvel agent comptable et d'un directeur juridique en charge des achats, l'École reprend réellement le contrôle de son processus financier. La mise en place d'un service facturier efficace a ainsi permis de stabiliser la gestion opérationnelle des finances de l'École, et les relances des fournisseurs s'améliorent largement, malgré un historique important à purger. Cependant, le comité souligne qu'il s'agit là surtout d'un phénomène de rattrapage, certes nécessaire, mais encore insuffisant : comme pour beaucoup de fonctions administratives, l'École n'en est qu'au début d'un véritable travail de structuration, avec une phase d'audit débouchant seulement sur des constats et sur les premières réorganisations. **Le comité recommande d'identifier les procédures prioritaires et de prévoir, collectivement (DAF, AC, DAJC), pour les cinq prochaines années, un plan de marche qui aura pour but de régler les principaux problèmes financiers et qui permettra d'assurer un suivi lors des dialogues de gestion.**

La décentralisation des fonctions de finance au sein des trois centres de services partagés (CSP) – formation, recherche, éditions – est un des sujets qui rend extrêmement compliquée la gestion financière de l'École. Des réunions de synchronisation ont été lancées avec la DAF, la DAJA et l'AC pour fluidifier les échanges et permettre de dégager une vision d'ensemble, mais **il reste un choix politique à faire : soit centraliser la gestion financière au niveau de la DAF, soit faire monter en compétences (technicité et reporting) les CSP. Le comité recommande de centraliser la gestion opérationnelle des CSP au sein de la DAF, même si ce changement de cap modifie sensiblement les habitudes de gestion décentralisée de l'EHESS.**

Si des avancées sont donc à noter, le comité considère qu'il reste encore de nombreuses étapes à passer pour sécuriser la programmation et l'exécution budgétaire. **Il recommande à l'École de se doter d'un processus de gestion financière beaucoup plus minutieux, s'appuyant sur des dialogues de gestion étoffés par des indicateurs et des données fiables, ainsi que par des indicateurs de suivi mis à jour de façon suffisamment fréquente pour permettre d'agir au cours de l'année au moyen de budgets rectificatifs.** Enfin, au vu de la situation financière de l'établissement, **le comité recommande de continuer à développer des ressources propres autour des projets de recherche, de la formation continue, de l'innovation, de l'apprentissage, mais également de travailler sur la création de nouvelles sources de financement, comme les formations en ligne, qui permettent d'attirer un public national et international en formation initiale et continue.**

Référence 7. « La politique des ressources humaines et le développement du dialogue social traduisent la stratégie de l'établissement et contribuent à la qualité de vie au travail de ses personnels. »

10 / Une politique des ressources humaines organisée en soutien, et qui n'est pas suffisamment utilisée comme un moteur du développement

Comme l'a montré le dernier rapport du Hcéres et celui de la Cour des Comptes, l'EHESS devait se mettre en conformité avec la réglementation sur un grand nombre de sujets relatifs aux ressources humaines : formalisation et dématérialisation des procédures, respect du temps de travail des BIATSS, redéfinition de la politique indemnitaire, gestion de la paie, fiabilisation du contrôle interne, élargir le vivier de candidats (qu'il s'agisse des enseignants-chercheurs, dont la procédure de recrutement « endogène »⁶¹ favorise « l'entre-soi »⁶², ou des BIATSS), pilotage de la masse salariale.

La pyramide des âges des enseignants-chercheurs est inversée, avec un fort vieillissement de la population. Pour les BIATSS, l'enjeu est tout autre : fidéliser les nouveaux engagés et éviter de trop grands mouvements de

⁵⁹ RAE, p. 16.

⁶⁰ Cour des comptes, *op. cit.*, p. 23.

⁶¹ Cour des comptes, *op. cit.*, p. 29.

⁶² Cour des comptes, *op. cit.*, p. 7.

personnel. L'absence de schéma directeur des ressources humaines permettant de fixer à moyen terme les besoins en RH en fonction d'une vision stratégique du devenir de l'établissement ne permet pas de traiter ces problèmes de première importance, mais l'EHESS a néanmoins lancé un certain nombre d'initiatives afin de combler ses lacunes dans ce domaine. **Pour le respect du temps de travail**, l'établissement a ainsi appliqué la recommandation de la Cour des comptes⁶³ à partir de 2022 en mettant en conformité le temps de travail des BIATSS avec les dispositions du décret relatif à l'aménagement et à la réduction du temps de travail dans la fonction publique de l'État⁶⁴, et en développant un référentiel pour suivre les services des enseignants-chercheurs.

L'École est également en train de déployer **un nouveau SIRH** (dans lequel il faut encore intégrer le module paye) qui permet de retravailler la qualité des données. Ce logiciel gère pour le moment les fonctions de base (contrats, paie, congés), mais il sera à terme capable d'avoir des fonctionnalités de gestion beaucoup plus larges permettant un pilotage de meilleure qualité. La procédure de recrutement des enseignants-chercheurs a également été formalisée et le suivi des équivalences horaires dématérialisé en 2022.

L'École constate **une faible attractivité des emplois ouverts aux personnels AENES** au profit des filières ITRF, ainsi qu'une grande difficulté à recruter des agents dans les filières des métiers en tension (finance, RH, informatique). Pour permettre de renforcer ses équipes avec des profils plus compétents malgré ces contraintes, l'EHESS a travaillé dans plusieurs directions : déploiement d'un nouveau RIFSEEP (CIA, CRA), revalorisation des contractuels, évolution des grilles indiciaires et des IFSE des titulaires. Malgré ces initiatives, l'EHESS ne constate pas encore de regain d'intérêt pour le recrutement de BIATSS dans les filières en tension. L'École a donc fait le choix **d'investir sur la formation interne de ses personnels**, en accompagnant la mobilité par la formation et en déployant une cellule d'accompagnement à la mobilité pour les BIATSS. Elle a surtout prévu de **revoir la politique de recrutement** au cours de l'année 2024. Si le sujet de la rémunération est évidemment important pour le recrutement et le maintien de ces personnels, il existe d'autres raisons aux difficultés actuelles. L'organisation des services laisse peu de place à une autonomie et une responsabilité des cadres administratifs, ce qui n'est pas attractif pour des profils de cadres supérieurs autonomes. **Le comité recommande à l'établissement de conforter le rôle du DGS dans une organisation en « râteau », qui distinguera clairement la fonction politique de la fonction administrative. Cette organisation permettra de valoriser la fonction administrative, de responsabiliser les services et leurs directeurs et d'instaurer dans un climat de confiance.**

Le RAE relève de nombreuses évolutions positives dans **le pilotage de la masse salariale** depuis la mise en place d'un service en charge de cette mission. Une cadre a été recrutée pour gérer cette dernière et les indicateurs clés associés. Son apport est indéniable, mais ses indicateurs seraient plus utiles s'il y avait un schéma directeur pour en suivre l'évolution et la cohérence. Les données semblent néanmoins utiles pour éclairer la gouvernance. S'il est indiqué dans le RAE⁶⁵ que 2024 verra la mise en place d'une compagne d'emploi pluriannuelle pour les trois prochaines années, la lecture de ce dernier et les entretiens n'ont pas permis d'en apprendre davantage. Cette démarche a commencé mais, pour qu'elle soit efficace et cohérente, **le comité recommande qu'elle s'appuie sur les dispositifs de GPEEC, qui ne sont pas encore déployés, et sur le schéma directeur.**

De façon générale, le comité constate que le dialogue social est perçu de manière très différente selon les catégories de personnel. Les enseignants-chercheurs sont satisfaits de la gouvernance mise en place dans l'École. Le rôle central joué par l'assemblée des enseignants y est certainement pour beaucoup. Leur participation aux autres instances (CSA, CA, CS) est nettement moins importante, mais ils se sentent entendus. Les BIATSS ont quant à eux le sentiment de n'être ni informés, ni entendus, tant leur poids est ressenti comme faible au sein des instances (les BIATSS ne participent pas à l'élection du président). Les étudiants ont eux aussi le sentiment de n'avoir que peu de poids dans les décisions des instances. En particulier, les étudiants de master ont fortement l'impression de ne pas faire partie du cœur de l'École, qu'ils situent dans la formation

⁶³ Cour des comptes, *op. cit.*, p. 84.

⁶⁴ Le rapport de la Cour des comptes rappelait que l'EHESS devait « impérativement appliquer la durée légale du temps de travail de 1 607 heures » : lors de la visite, le temps de travail annuel des agents s'élevait réellement à 1 442 heures, « soit moins que la durée constatée lors des contrôles précédents de la Cour » (p. 84).

⁶⁵ RAE, pp. 23 et 24.

doctorale, et de ne pas être écoutés. Mais BIATSS comme étudiants restent extrêmement positifs et volontaires pour participer davantage au fonctionnement de l'École.

Pour conclure, le comité recommande de travailler sur la définition d'un schéma directeur des ressources humaines qui décline le projet d'établissement pendant le mandat du président, qui fixe les actions prioritaires et sanctuarise les ressources nécessaires pour déployer ces dernières. C'est une étape fondamentale qui peut permettre de fédérer les personnels en vue de la transformation de l'établissement. De nombreuses initiatives ont été lancées depuis la dernière évaluation du Hcéres, mais il est difficile d'identifier une vision stratégique, les étapes clés et le planning prévu pour arriver à l'objectif souhaité par la gouvernance. **Par ailleurs, le comité insiste sur la nécessité de travailler en profondeur sur le dialogue social en améliorant la communication interne et en donnant la possibilité à tous les personnels de participer à l'évolution de l'École.**

Référence 8. « L'établissement intègre dans sa stratégie une politique immobilière soutenant son développement. »

11 / Un déménagement sur le campus Condorcet qui ne sera achevé qu'en 2030 et qui détourne paradoxalement l'établissement d'une politique immobilière

En 2021, l'EHESS a quitté quatre de ses sites historiques : le 96 et le 105 boulevard Raspail, la Maison de l'Asie et la Rue Damesme. À Paris, les personnels de l'École établis dans ces campus ont intégré les locaux du campus Condorcet. Il subsiste aujourd'hui quelques entités (y compris la gouvernance et les services centraux) installées au 54, boulevard Raspail (avec la FMSH) et rue Monsieur-le-Prince. En région, seul le site de Marseille a été conservé. Des travaux y ont été réalisés depuis 2019 et le bail y est en cours de renégociation⁶⁶.

S'il est important de noter que l'EHESS n'a pas été en mesure de présenter son SPSI au comité, ce qui a rendu l'analyse complexe en amont des rencontres sur site, l'enjeu immobilier a pu être clarifié lors des entretiens : l'objectif est de réussir le projet Condorcet en y installant l'intégralité des équipes de l'EHESS (à l'exception du pôle marseillais, des laboratoires de la rue d'Ulm, du boulevard Jourdan et de la rue Vivienne, et des locaux situés rue Monsieur le Prince), en 2030, et en animant une communauté bien plus large de scientifiques présents sur le site. Cette stratégie d'implantation a été lancée et discutée avec la communauté il y a plus de dix ans et l'installation sur place est désormais bien acceptée malgré le manque actuel de services aux usagers disponibles pour le moment sur le campus (voir *infra*).

Si la stratégie de regroupement sur le site Condorcet est claire, le comité constate que la situation actuelle présente quelques difficultés. D'une part, la séparation entre les deux sites principaux rend les échanges compliqués entre les services et les équipes pédagogiques. Les coûts de soutien et support ont quant à eux augmenté puisqu'ils doivent couvrir deux grosses implantations. D'autre part, si l'EHESS a fait des efforts sur ce plan durant la période évaluée, la question de la vie de campus demeure un point d'attention (voir *infra*, réf. 17).

En ce qui concerne à présent la direction du patrimoine de l'EHESS, celle-ci est bien structurée pour suivre les sujets de maintenance et de respect des règles d'hygiène et de sécurité. L'équipe assure des services de qualité et se déploie sur les différents sites au plus proche des usagers. Cette équipe n'a pas en charge de projet de construction et s'appuie surtout sur des prestations externes. En effet, sur le campus Condorcet, le projet de construction ou les projets de rénovation et de services seront assurés par l'exploitant. Il reste néanmoins à faire fonctionner et évoluer le site du 54, boulevard Raspail pour les dix prochaines années et il paraît impossible aux équipes d'interrompre les investissements et la maintenance locale pour une durée aussi longue. **Le comité recommande donc de mettre à jour le SPSI en prenant en compte à la fois la nécessité de rénover à moyen terme les locaux du 54 boulevard Raspail, mais aussi de clarifier les investissements directs**

⁶⁶ RAE, p. 23.

ou indirects qui devront être mis en œuvre sur le campus Condorcet dès aujourd'hui et jusqu'à l'installation définitive de toutes les équipes de l'EHESS.

En parallèle de ces sujets immobiliers et pour faire le lien avec le cœur de métier de l'EHESS, cette dernière souhaite lancer **une étude environnementale des pratiques** de recherche, de formation et d'accompagnement administratif pour obtenir des indicateurs qui permettront d'optimiser l'utilisation durable et économe des locaux. L'établissement a d'ores et déjà revu sa politique d'achat public en intégrant des critères durables à ses marchés afin de réduire sa consommation énergétique. Ces initiatives sont intéressantes et préfigurent **une gestion plus durable, plus efficace et moins coûteuse** de l'immobilier de l'École.

Le comité tient enfin à souligner que, si un SPSI a été produit pour la période 2015-2019, aucun ne l'a été au cours de la période évaluée. Cette absence de vision stratégique et partagée par la communauté suscite de l'incompréhension et des questionnements⁶⁷, ce qui n'aide pas à prévoir les besoins d'investissement dans la durée. Dans un moment de mutation immobilière, tel que le vit actuellement l'École, **l'absence d'un cadre précis est, sans aucun doute, source d'inquiétudes. Le comité recommande donc à l'établissement de finaliser ce SPSI dans les meilleurs délais.**

⁶⁷ Source : entretien.

Conclusion du domaine « pilotage stratégique et opérationnel »

Forces

- Une marque qui reste reconnue comme une référence dans le domaine des sciences humaines et sociales, avec un accent fort sur la formation à et par la recherche dans les programmes de master et de doctorat.
- Un choix confirmé du regroupement de l'ensemble des unités et services sur le campus Condorcet, avec la volonté de développer un projet scientifique avec les partenaires du site.
- Des ressources financières qui, malgré le vote de budgets déficitaires, restent importantes et continuent de permettre d'assumer une ambition forte.
- Une gouvernance qui prend davantage en compte les différentes instances de l'établissement (Assemblée des enseignants, conseil d'administration et conseil scientifique).
- Une équipe administrative compétente et dynamique, qui aspire à contribuer au développement de l'établissement.

Faiblesses

- Un positionnement stratégique peu clair, reposant sur une identité forte, mais qui s'effrite peu à peu et qui est trop peu redéfinie en fonction des évolutions récentes du paysage national et international ; un positionnement qui, de surcroît, se construit en fonction d'un regroupement géographique, plus qu'il ne résulte de l'affirmation d'objectifs scientifiques.
- Un manque d'analyse comparée avec des établissements du même type, en France et à l'international, afin de dégager des pistes de développement jusqu'ici inexploitées.
- Un alignement trop flou entre les objectifs stratégiques et l'organisation administrative, lié à un manque de distinction entre les fonctions de support et de soutien ; l'absence subséquente d'un chef de projet ou d'un binôme politique et administratif en charge du transfert de l'École par étapes sur le campus Condorcet, mandaté officiellement, et disposant des compétences techniques pour les aspects bâtimentaires.
- Des indicateurs en nombre très limité, en raison d'une grande décentralisation des responsabilités ; en outre, des indicateurs qui ne sont pas définis par rapport à un pilotage d'ensemble de l'établissement et qui sont insuffisants pour permettre de mesurer si les objectifs fixés ont été atteints.
- Une organisation administrative qui reste encore mal définie et qui ne permet pas une continuité de service, ce qui est dû pour partie au rôle limité confié au DGS.
- Une absence de schéma directeur pour la quasi-totalité des fonctions essentielles de l'établissement au cours de la période évaluée, qui empêche une vision claire et pluriannuelle.
- Un modèle économique qui ne permet plus d'assurer sur le long terme un équilibre financier, au vu le manque de développement de ressources propres obtenues en s'appuyant sur les forces de l'École.

Recommandations

- Mener une réflexion de fond, partagée collectivement avec tous les acteurs de l'établissement, et fondée sur des éléments de comparaisons objectifs et une analyse SWOT, concernant l'avenir de l'EHESS dans un contexte régional (l'EPCC), national et international en forte évolution.
- Identifier des axes stratégiques déclinant les constats issus d'un positionnement réactualisé.
- Revoir l'organisation pour assurer une continuité opérationnelle, quelle que soit l'équipe de gouvernance en place et qui améliorera la stabilité des équipes administratives.
- Nommer un chef de projet pour suivre le transfert sur le campus Condorcet, et construire la politique de formation et de recherche qui doit accompagner le déménagement.
- Faire fructifier la richesse des partenariats internationaux et du rayonnement international de l'EHESS pour construire une politique internationale qui s'inscrive dans sa stratégie globale.
- Repenser la vision d'une interdisciplinarité qui doit dépasser le cadre des sciences humaines et sociales pour les ouvrir à des collaborations plus larges avec les sciences exactes et les sciences du vivant.

La politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société

Référence 9. « La politique de recherche de l'établissement définit des orientations structurantes. »

1 / Une politique de recherche encore largement à construire

L'EHESS jouit depuis sa fondation d'un statut privilégié et singulier au sein de l'ESR, pour la recherche et l'enseignement. C'est ce statut qui, associé à la renommée de ses fondateurs, lui a permis de construire le prestige national et international et l'attractivité qui sont encore les siens. Ses enseignants-chercheurs titulaires (environ 200 MCF et directeurs d'études⁶⁸) ont un service d'enseignement limité à 96 heures, uniquement en master et doctorat, puisque l'EHESS n'a pas de premier cycle. Elle reçoit une SCSP exceptionnelle pour un établissement relevant des SHS (voir supra. réf. 7) et son potentiel de recherche est largement renforcé d'apports extérieurs : 627 personnels du CNRS (chercheurs et ITA) dans les structures de recherche communes (36 UMR et 3 UAR sur les 40 que compte l'École), sans compter les chercheurs et EC dans les UMR partagées avec d'autres organismes de recherche et diverses universités et établissements d'enseignement supérieur⁶⁹, dont une partie est composée de directeurs d'études cumulants⁷⁰ participant aux formations. **Cette situation fait donc de l'EHESS un pôle regroupant des forces de recherche en sciences sociales, dont l'importance en Île-de-France, en France et même dans le monde n'est plus à démontrer, puisqu'une de ses UR (Amse) jouit d'une reconnaissance mondiale, une (Cired) d'une qualification internationale, et que PSE « se situe aujourd'hui, avec la London School of Economics (LSE) et la Toulouse School of Economics (TSE), dans le haut de la hiérarchie des écoles d'économie dans le monde »⁷¹.**

Si ces atouts permettent à l'EHESS de jouer un rôle moteur dans son domaine sur le plan local, national⁷² et international, le RAE ne le fait pas apparaître avec évidence⁷³, en particulier parce que l'École fait peu de comparaison et ne cherche pas à se situer avec précision dans le contexte actuel de l'ESR, ne serait-ce qu'en France⁷⁴. Les relations déjà anciennes, par exemple avec Paris School of Economics (PSE) dont l'établissement

⁶⁸ Les chiffres varient de quelques unités d'un document à l'autre.

⁶⁹ D'après la fiche EHESS établie par le CNRS en septembre 2023, on trouve dans les UMR dont l'EHESS est soit tutelle principale (28 sur 36), soit tutelle secondaire, 627 personnels CNRS (460 chercheurs et 167 ITA), pour 280 personnels de l'EHESS (209 EC et 71 Biatss) ; les autres apports sont ceux d'autres organismes (191 personnels, dont 119 chercheurs et 72 ITA), et d'autres académiques (628 personnels, dont 588 EC et 40 ITA). L'EHESS a également trois laboratoires partagés avec l'Inserm, et certains laboratoires multi tutelles comptent également des personnels de l'INED, de l'université Paris 1 Panthéon Sorbonne, l'université Paris 3 Sorbonne nouvelle ou l'université Paris 10 Nanterre, entre autres. En tout 28 établissements de l'ESR sont cotutelles des unités de l'EHESS. Voir pour la description plus détaillée de l'ensemble des forces de recherche de l'EHESS la récente et précieuse « Synthèse recherche EHESS » du HCERES (DER), sur laquelle nous nous appuyons.

⁷⁰ 44 DEC à l'heure actuelle, dont 25 (un peu moins de 60 %) issus du CNRS (information de l'établissement). Le rapport CNRS INSIDE (19 novembre 2018) précise que sur les vingt dernières années 62 % des DEC provenaient du CNRS.

⁷¹ Synthèse recherche, p. 45. Il faut cependant souligner que la part des personnels EHESS dans ces UR est extrêmement faible (1 % pour TSER, 2% pour l'Amse et le Cired). L'EHESS jouit donc d'une reconnaissance qui repose essentiellement sur les personnels des autres tutelles de ces unités, ce qui amène à relativiser son poids. Voir la synthèse recherche EHESS et infra. note suivante.

⁷² « D'après l'étude réalisée par l'Observatoire des sciences et des techniques, reprise par la Cour des comptes, elle représentait 10 % de la production nationale des travaux en sciences sociales publiés en France en 2020 ». RAE, p. 3.

⁷³ Le RAE de l'EHESS ne donne aucun élément objectif précis dans ce sens. Le rapport de l'OST positionne l'EHESS dans le premier tiers de son groupe de référence international en termes de publications (Synthèse OST, p.4) : « Au sein de son groupe de référence de 10 établissements, l'EHESS est troisième par le nombre de ses publications au cours de la période 2017-2020. Elle arrive en quatrième position pour l'indice d'impact global », mais ces indications sont à prendre avec prudence, au vu de l'inexistence d'une base de données satisfaisante pour les publications en SHS. L'EHESS a eu quelques succès aux PIA (Labex TEPIS, EUR Genre, Institut Convergence Migrations, principalement, l'établissement est également impliqué à titre secondaire dans 14 labex, 6 equipex et une EUR), mais l'effet structurant de ces projets n'est pas mis en valeur dans le RAE, et on ne sait comment l'EHESS pense pérenniser ceux qui lui sont directement rattachés.

⁷⁴ La synthèse récente de l'Hcéres sur la recherche à l'EHESS donne des éléments d'appréciation intéressants sur la (bonne) place de l'EHESS dans les classements internationaux par thématique, en anthropologie, histoire et sociologie, en particulier, et sur le rayonnement de ses

est membre fondateur, ou avec l'INSERM et certains hôpitaux parisiens, sont toujours actives, et la contribution de l'EHESS en sciences sociales, quoique peu importante en nombre, y est appréciée en qualité⁷⁵. Mais l'École s'interroge peu sur la construction ou le renforcement de partenariats, nationaux et internationaux, qui lui permettraient de faire rayonner son potentiel de recherche. L'établissement a tendance à se reposer sur ses acquis, et développe une réflexion très peu tournée vers l'extérieur. **Le comité juge que l'École demeure ainsi assez isolée, n'ayant pas suivi jusqu'au bout le mouvement de recompositions et de regroupements institutionnels de grande ampleur initiés ces dernières années au niveau national ; il estime que cette situation représente à terme une menace pour le rayonnement et l'attractivité de l'EHESS – une menace à laquelle, en l'état, l'appartenance à l'EPCC et le déménagement ne constituent pas une réponse suffisante. Le comité invite l'établissement à préciser son positionnement, dans le cadre des reconfigurations parisiennes et nationales en particulier, et à mettre en œuvre des analyses SWOT sur la base desquelles il pourra concevoir une stratégie de développement.**

De façon générale, les choix structurants de partenariats institutionnels présentés dans le RAE sont liés au départ de la COMUE PSL en 2018 et à l'implication renforcée dans l'EPCC, présenté, avec le CNRS, comme le partenaire principal de l'établissement. Ces choix restent néanmoins très flous, à part l'accent mis sur le rapprochement renforcé avec l'INED⁷⁶ et l'INSERM, déjà partenaires. On apprend⁷⁷ que le déménagement sur le campus Condorcet des UMR portant sur les aires culturelles a produit des effets de rapprochement fructueux avec les unités de recherche d'autres partenaires de l'EPCC présents sur le site⁷⁸, et a permis de renforcer l'étude des sciences du religieux, sans toutefois qu'aucun exemple concret de réalisation soit donné. D'autre part, au cours de la période examinée par le comité, l'EHESS n'a fait part ni de ses propositions scientifiques, ni de ses attentes dans le cadre d'un projet collectif avec les autres partenaires de l'EPCC, le comité n'ayant pu avoir communication de ce projet, dont l'établissement dit qu'il est en cours d'élaboration.

1) Une difficulté systémique à opérer des choix structurants et à formuler une politique de recherche dynamique

L'EHESS se définit comme un « établissement de recherche fondamentale en sciences sociales », fondé sur une forte décentralisation, et qui assure une « liberté complète » à ses enseignants-chercheurs. Cette décentralisation et cette liberté se traduisent, d'une part, par la nature des postes mis au concours, qui sont non-fléchés, sinon très largement comme relevant des SHS ; d'autre part, elles s'expriment dans le fait que, si l'établissement procède à une co-construction des choix de recrutement et d'orientations scientifiques entre présidence, Assemblée des Enseignants et conseil scientifique⁷⁹ – l'Assemblée, composée par l'ensemble des EC et DR (y compris les cumulants), demeure décisionnaire en dernière instance. Or, **la potentielle contradiction entre le poids décisionnaire de l'Assemblée et la construction d'une politique de recherche, nécessairement assise sur des choix stratégiques et de recrutement pris au niveau institutionnel, n'est pas analysée par l'établissement**, bien que la gouvernance de l'EHESS reconnaisse la nécessité de faire évoluer son modèle⁸⁰. La très forte décentralisation entraîne également un risque de dissémination des forces de recherche. Ainsi, par exemple, les EC de l'EHESS se répartissent, en fonction de leurs travaux de recherche, dans des UR dont ils composent en moyenne 14.8 % des effectifs, et ont une contribution inférieure à 3 % dans 9 % des UR dont l'EHESS est tutelle⁸¹, ce qui indique aux yeux du comité que l'établissement n'est aujourd'hui

unités dans certains secteurs disciplinaires, la part des EC de l'EHESS étant, toutefois, parfois très réduite dans certaines de ces unités, en particulier celles qui bénéficient d'un rayonnement mondial (économie du changement climatique et économie théorique par exemple). Voir « Synthèse Recherche EHESS », p. 5.

⁷⁵ Source Entretiens.

⁷⁶ Un accord-cadre a été signé avec l'INED en 2021 (entretiens).

⁷⁷ RAE, p. 35.

⁷⁸ EPHE, Paris 1 Panthéon Sorbonne, Paris 3 Sorbonne nouvelle (entretiens).

⁷⁹ RAE, p. 25.

⁸⁰ Source entretiens. Cette difficulté à construire une politique de la recherche est également soulignée, sous un autre angle, par la synthèse recherche du Hcéres : « La stratégie de la part de l'EHESS n'est pas clairement démontrée. Dans le rapport d'évaluation du Hcéres de 2018 portant sur l'école, les projets de recherche et les publications étaient analysés comme étant le résultat « d'initiatives individuelles ». Il était précisé que l'EHESS ne souhaitait pas être structurée de façon centralisée, en conséquence de quoi elle était en difficulté pour « faire établissement ». Cette dispersion des forces de recherche semble perdurer aujourd'hui. »

⁸¹ Rapport recherche, p. 29.

pas en capacité de piloter sa recherche. Autre exemple : l'intérêt de créer (ou de fermer) un séminaire de recherche, dans une offre pléthorique, dépendait jusqu'à l'année 2021 essentiellement de décisions individuelles et n'était pas régulé à un niveau central (voir infra. réf. 16).

Il est indiqué par ailleurs dans le RAE que « l'établissement a mené une réflexion sur le vivier de candidatures et la procédure de recrutement » et que le CS a proposé « une série de mesures pour réformer la procédure électorale, limiter l'autocensure des candidats, et introduire des entretiens »⁸². La révision du processus singulier de recrutement de l'EHESS, qui ne contribue pas à faciliter la mise en place d'une véritable politique de recherche, avait en effet été vivement recommandée par le précédent rapport du Hcéres dès 2018 et est présente dans le contrat d'établissement⁸³. **Toutefois, à part une publicité plus grande donnée aux postes proposés et un rôle légèrement renforcé de la commission électorale, cette réforme reste encore largement à venir et le processus de recrutement a peu évolué** : les postes restent proposés sans aucun profil (autre que le profil général en SHS). Les dossiers sont présentés par deux rapporteurs, dont un interne et un externe, pour examen par une commission électorale de vingt-cinq personnes, tirées au sort chaque année parmi les EC titulaires. Cette commission présente des propositions non contraignantes à l'assemblée des personnels (exclusivement les personnels EC titulaires de l'EHESS, ainsi que tous les directeurs d'étude cumulants), qui réexamine tous les dossiers, et prend des décisions souveraines, sans audition des candidats. Le comité regrette que l'EHESS ait accompli si peu de progrès pour suivre les recommandations du précédent rapport et **recommande à nouveau, avec insistance, une refonte rapide des processus de recrutement : il invite l'École à flécher les profils des postes, en concertation avec l'ensemble des instances, et en lien avec les priorités de l'établissement établies au préalable collectivement. Une définition en commun des recrutements avec l'INSHS, pour les UMR partagées, serait encore préférable, une coopération avancée avec le CNRS étant dans tous les cas nécessaires.**

2) Une stratégie floue en matière d'interdisciplinarité, encore en construction en matière d'internationalisation, plus affirmée pour ce qui concerne l'ouverture sur la société

L'EHESS présente comme « orientations structurantes » de sa politique de recherche le renforcement de l'**interdisciplinarité**, de l'**internationalisation** et de l'**ouverture sur la société**. Plus que d'orientations structurantes, il s'agit d'exigences que tout établissement d'enseignement supérieur et de recherche tente de mettre en œuvre de nos jours, en France et dans le monde. Ni le RAE, ni les entretiens ne permettent d'expliquer en quoi l'EHESS est à même de répondre plus spécifiquement que d'autres à ces exigences⁸⁴, et le comité a peu d'informations sur la manière dont elle y a effectivement répondu ces cinq dernières années.

L'**interdisciplinarité** « externe » aux sciences sociales est sans doute une orientation moins naturelle et, au départ tout du moins, plus difficile à mettre en place pour l'École, vu sa spécialisation, que pour des établissements pluridisciplinaires – et cela en dépit de la présence (minoritaire) de représentants des sciences naturelles en son sein, depuis sa création, ou de ses relations avec l'Inserm –, mais le comité souligne malgré tout les efforts de l'établissement en ce sens. L'EHESS a ainsi mis en place depuis longtemps plusieurs projets : le partenariat sur la santé publique avec l'Inserm⁸⁵, celui avec l'AP-HP et des EPHAD (notamment à Marseille et Avignon), celui avec les hôpitaux de Bondy et Bobigny, avec le Muséum national d'Histoire naturelle, ou encore le programme de recherche interdisciplinaire « intelligence artificielle ». **Le type d'interdisciplinarité visé et les modes de construction de celle-ci ne sont cependant jamais clairement définis** : d'une part, si l'EHESS dit s'être reposée sur ses deux dispositifs majeurs et historiques de chaires en sciences sociales et de séminaires de recherche, elle n'explique pas en quoi ces dispositifs répondent bien à un objectif de développement de l'interdisciplinarité, et n'a ni mené ni même proposé d'évaluation de ces dispositifs. D'autre part, si l'interdisciplinarité interne est fondée en dernière instance sur le principe d'une unité des sciences sociales, le RAE n'explique pas sur quoi repose l'interdisciplinarité externe, ni comment on peut la

⁸² RAE, p. 25. Un GT, réuni à l'automne 2021, a proposé un ensemble de mesures discutées en CS le 27 septembre 2022. Ni l'élection, sans audition des candidats, par l'assemblée générale des enseignants-chercheurs, ni la publication de postes « libres », sans aucun profil ne sont remis en cause, que ce soit par le GT ou le CS.

⁸³ Contrat pluriannuel de l'EHESS, axe 2, p. 9.

⁸⁴ À part le profil ouvert de ses recrutements, mais qui n'induit pas automatiquement une pratique effective de l'interdisciplinarité.

⁸⁵ Celui-ci repose essentiellement sur trois unités multi-tutelles (IRIS, CEMS et CERMES33), qui comptent des personnels de cet ONR, du CNRS et d'autres universités (Université Sorbonne Paris Nord pour l'IRIS, Université Paris-Cité pour le CERMES33).

mettre en œuvre concrètement. **Or, une telle réflexion pourrait être l'occasion pour l'établissement de faire ressortir ses atouts propres.** En outre, on s'attendrait à ce que des axes de recherche interdisciplinaire spécifiques aient été collectivement discutés, choisis et soutenus dans le cadre d'une politique d'établissement, en cohérence avec le choix des partenariats à renforcer ou à engager, nationalement et internationalement. On pourrait enfin espérer que ces choix aient été fondés sur une analyse SWOT (forces, faiblesses, opportunités, menaces) incluant une veille, concurrentielle ou comparative, de la recherche menée à l'EHESS, et sur une réflexion concernant l'organisation, la méthode, les enjeux et les objectifs de cette forme d'interdisciplinarité, ce qui n'a pas été le cas.

C'est pourtant un point essentiel, puisque, pour les années à venir, l'EHESS souhaite même « élargir son arc disciplinaire » par une politique de recrutement, l'élaboration de formations, l'allocation des ressources et l'ouverture à l'international⁸⁶. Le comité, qui invite l'École à organiser une réflexion sérieuse sur l'interdisciplinarité qu'elle entend développer – d'autant plus nécessaire qu'elle est moins évidente –, s'interroge cependant sur la pertinence d'élargir l'arc disciplinaire au sein de l'établissement, que ce dernier pourrait envisager au contraire de resserrer, compte tenu de la dispersion de ses forces de recherche dans différents secteurs où elles sont numériquement faibles⁸⁷. Sur ce point, **le comité recommande plutôt, pour développer l'interdisciplinarité externe, de rechercher, en s'appuyant sur les UMR, de nouveaux partenariats avec des établissements dont les disciplines sont extérieures aux SHS, plutôt que d'intégrer quelques disciplines externes dans un éventail de disciplines déjà très dispersé.** En effet, la seule réflexion en ce sens, en conclusion du RAE – « il convient de réfléchir à des passerelles plus étroites entre les universités de Paris et sur le site de Saclay, pour éviter un enfermement sur les seules sciences sociales »⁸⁸ – ne paraît pas suffisante. **Le comité recommande également à l'EHESS de développer ces partenariats sur la base d'une stratégie de recherche globale,** qui lui permette d'avancer dans la définition des objectifs prioritaires qu'elle se sera fixés. Cette politique lui permettrait d'assumer un positionnement clair, vis-à-vis d'elle-même comme du public, et d'éviter une dispersion de sa recherche qui, à un certain point, rend impossible la réalisation d'une stratégie d'établissement dans ce domaine.

Pour terminer sur l'interdisciplinarité, l'EHESS souhaite également développer celle-ci en réinstaurant des « Centres de l'École » non umérisés, regroupements transitoires et spontanés de chercheurs venant de différentes unités de recherche autour d'une thématique commune⁸⁹. Ces centres doivent être créés à l'initiative des chercheurs, mais on ne sait quel dispositif de régulation doit arbitrer leur création (ou leur disparition), ni quelle instance doit suivre leurs activités, leurs productions et les directions de recherche innovantes qui pourraient en être issues. **Le comité s'interroge sur la pertinence de cette initiative en rappelant que la précédente évaluation du Hcéres était « très réservé[e] devant cette révision du périmètre et du modèle des unités de recherche »⁹⁰, et avait recommandé, afin de réduire la tension entre les UMR et l'EHESS, une meilleure association des personnels des unités mixtes (dont ceux du CNRS) à la définition de la politique de recherche de l'établissement⁹¹. Il recommande de privilégier l'institution de programmes de recherche interdisciplinaires (PRI), évoquée dans le RAE⁹² – dans la mesure où ces programmes permettent de faire émerger de nouvelles thématiques et de développer l'interdisciplinarité – tout en renonçant à la réactivation des centres qui risqueraient de faire concurrence aux UMR.**

Concernant l'**internationalisation**, importante et ancienne, de l'EHESS, dont témoignent le rayonnement mondial de certaines unités de recherche et le nombre d'enseignants-chercheurs invités⁹³, une **politique plus structurée** a été mise en place depuis 2018. En particulier, l'établissement a créé une **direction des relations internationales**, organisé des événements collectifs réguliers (Mois de l'international, en présentiel et en

⁸⁶ RAE, p.25.

⁸⁷ RAE, tableau, p. 22. La synthèse recherche de l'EHESS par le HCERES le fait bien apparaître : 10 UMR et 46 % du personnel de recherche de l'EHESS se situent dans le domaine SHS 6 (Histoire générale du passé et des savoirs), 16 UMR et 42 % des chercheurs dans le domaine SHS 3 (Monde social et sa diversité) ; les 10 autres UMR et 12 % restants des chercheurs se distribuent entre cinq domaines (SHS 1, 4, 5. Et 7). Voir « Synthèse Recherche EHESS », p. 5-12.

⁸⁸ RAE, p. 35.

⁸⁹ RAE, p. 26.

⁹⁰ Rapport d'évaluation de l'EHESS 2018, p. 5.

⁹¹ Rapport Hcéres 2018, p. 5.

⁹² RAE, p. 30-31.

⁹³ Il faut cependant relever que si la cartographie de l'origine des professeurs invités, prévue comme une action dans le contrat pluriannuel, a été réalisée, on ignore si elle a servi de base à la réflexion sur les partenariats structurants.

distanciel, depuis 2020) et reconfiguré un « écosystème de l'international » en le fondant sur une politique de plurilinguisme dans la formation. Témoins également de cette politique plus structurée, la création d'un fonds de traduction, un début de mise en place de réseaux partenariaux inter-régionaux⁹⁴ afin de mieux cibler les partenariats structurants pour l'établissement, et, l'europeanisation des laboratoires, en accord avec le MESR. Ce dernier point a d'ailleurs permis l'élaboration de programmes thématiques de recherche et de formation interdisciplinaires conjoints avec des partenaires européens, financés dans le cadre du contrat d'établissement, dont deux ont été lancés et deux sont à venir⁹⁵. Si le comité salue ce mouvement, il recommande de le poursuivre et de le renforcer, en **créant un conseil scientifique international, comme beaucoup d'établissements l'ont fait, pour bénéficier des conseils d'acteurs évoluant dans des systèmes d'ESR différents.**

Enfin, en ce qui concerne **l'ouverture sur la société**, l'inscription dans les territoires parisien et marseillais est ancienne et effective, qu'elle se manifeste par le conseil aux politiques publiques (à travers des thèses CIFRE subventionnées par la ville de Paris, dispositifs en cours de mise en place à Marseille), par la diffusion des savoirs dans les écoles et lycées ou par la participation à nombre de manifestations culturelles (dont l'organisation du festival « Allez Savoir » à Marseille) et d'interventions dans des associations. Une convention-cadre, datant de quarante ans, a été resignée récemment dans le cadre du nouveau bail de la Vieille Charité avec la ville de Marseille, et, dans les deux cas, les contacts entre les gouvernances de la ville et celle de l'EHESS sont réguliers et l'engagement de l'École à Marseille est très apprécié. En revanche, il n'y a pas de coordination de ces activités avec les autres établissements parisiens, ni avec Aix-Marseille Université, qui développent eux aussi une politique d'insertion de la science dans la société. Enfin, les partenariats avec le monde économique, si l'on excepte ceux qui existent le cadre de la Fondation France Japon, sont à peu près inexistantes. **Le comité constate que les partenariats avec le monde économique demeurent un axe prioritaire de l'EHESS. En témoigne la volonté qu'a eu l'École de redresser la situation délicate de la Fondation France-Japon. Mais, au-delà du rétablissement de cette Fondation, qui joue en effet le rôle d'interface avec les milieux professionnels, peu de choses ont été faites : ainsi, le comité constate que le nombre de thèses CIFRE n'a pas augmenté, et qu'aucune autre initiative a été lancée en direction de ces partenaires économiques.**

Pour terminer, l'EHESS respecte ses obligations en matière d'intégrité scientifique, un comité de veille éthique et déontologique est placé auprès du président, et un référent à l'intégrité scientifique a été nommé. Le fonctionnement de ces instances n'est pas détaillé, il est donc impossible d'apprécier avec exactitude leur efficacité.

Référence 10. « L'établissement mène une politique de ressources et de soutien à la recherche. »

2 / Des services compétents et dynamiques, des outils à développer et affiner

L'EHESS a globalement maintenu, voire légèrement augmenté, son **soutien de base aux UR** pendant la période de référence, de même que le CNRS et l'INSERM⁹⁶. Des réunions d'information entre le vice-président recherche et les 39 directions d'UMR se déroulent à un rythme mensuel, ainsi qu'un dialogue de gestion annuel, mené par la direction de la recherche (DDR) et débouchant sur des arbitrages budgétaires sur proposition de la commission du budget et en fonction de critères « objectifs »⁹⁷. Ces critères, actualisés chaque année par le CS, concernent essentiellement le nombre d'EC et de chercheurs, le nombre de soutenances à l'EHESS, l'existence ou non de terrains de recherche nécessitant des missions, et la dotation attribuée par les autres tutelles, particulièrement le CNRS⁹⁸. **Le comité recommande à l'établissement de**

⁹⁴ RAE, p. 27.

⁹⁵ RAE, p. 27.

⁹⁶ RAE, p. 29.

⁹⁷ RAE, p. 29.

⁹⁸ On peut trouver ces critères dans le CR du CS du 06.12.2016. Le rééquilibrage des dotations y est proposé pour la moitié de la dotation (l'autre moitié, « historique », étant conservée inchangée).

rappeler ces critères à chaque dialogue de gestion, car les directeurs d'unités ne sont pas tous au courant de leur existence, ni de leur actualisation régulière.

Toujours concernant le CNRS, comme aucune priorité structurante n'est construite par l'établissement, il n'y a pas de discussion concernant ces orientations, ni de ciblage d'une partie du financement sur des objectifs de développement discutés en commun, ni de réflexion partagée, à cette occasion, sur les recrutements. Les exigences d'interdisciplinarité, d'internationalisation et d'ouverture à la société ne font pas partie des critères de la dotation. Il est seulement indiqué que le dialogue de gestion est « prolongé » par des discussions avec le CNRS⁹⁹. De ce point de vue, le comité recommande que le dialogue de gestion soit mené en commun, même s'il reconnaît que la responsabilité de la situation actuelle n'incombe pas à la seule EHESS.

En outre, le comité s'étonne qu'aucune réflexion n'ait encore été menée sur la répartition des enseignants-chercheurs dans les différentes disciplines de formation et de recherche, répartition assez déséquilibrée¹⁰⁰, certaines UMR comprenant très peu d'EC de l'EHESS. L'École n'a pas exprimé clairement sa position sur ce sujet, et ne semble pas avoir discuté du sujet avec ses partenaires, qui exercent la cotutelle des UMR. **Le comité recommande à l'établissement de se saisir des départs à la retraite massifs prévus dans les dix années qui viennent¹⁰¹ pour repenser la répartition de ses (nouveaux) personnels dans ses unités de recherche en fonction de priorités scientifiques préalablement fixées et clarifiées, en discussion avec ses partenaires, notamment les organismes.**

La DDR a été réorganisée en 2020-2021 pour aider à développer **la recherche sur projets**. Les enseignants-chercheurs et chercheurs porteurs de projets louent de façon unanime le soutien qui leur est apporté par cette Direction, et plus globalement par les services de l'École. Cependant, les réponses aux appels à projet ont diminué ces dernières années et un audit est en cours pour évaluer les freins à l'adoption de ce type de recherche par les unités et les personnels. D'autre part, **le RAE fait état des « avancées scientifiques »¹⁰² qu'ont permis, au sein de l'établissement, le succès aux appels à projets du PIA obtenus (EUR Genre, Labex TEPsis en particulier), mais aucun élément ne permet de comprendre leur effet structurant sur la recherche à l'EHESS**, et le comité ne connaît pas les réflexions de l'établissement sur leur éventuelle pérennisation au-delà de 2025 (Labex) et 2028 (EUR). **Il recommande à l'École de mettre en place la cellule prospective**, qui n'est évoquée qu'à titre de projet dans le RAE¹⁰³, **pour travailler à la suite des projets financés grâce au PIA, à la recherche d'autres financements et à la cartographie des emplois administratifs et de recherche avec ses partenaires.**

Référence 11. « Dans sa politique d'innovation et d'inscription de la science dans la société, l'établissement définit des orientations structurantes. »

3 / Une politique d'innovation modeste, mais une stratégie d'inscription de la science dans la société fortement soutenue

Concernant sa politique d'innovation, l'EHESS mentionne son soutien aux thématiques émergentes, par le biais de programmes de recherche interdisciplinaires (PRI) créés pour cinq ans et renouvelables une fois, et par le biais du « fonds de la recherche » (qui encourage également la recherche sur projets et la préparation d'une HDR). 7 PRI ont été financés entre 2017 et 2022, avec « des résultats significatifs »¹⁰⁴, 6 sont clos, un

⁹⁹ RAE, p. 30.

¹⁰⁰ RAE, tableau p. 22.

¹⁰¹ Dans la fiche DGRH du MESR établie lors du dialogue contractuel en 2022, on peut lire que 39 % des EC de l'EHESS ont plus de 60 ans (contre 27 % au niveau national) et que les départs à la retraite prévus entre 2023 et 2027 sont de 29 PR, 4 MCF, et 21 Biatss, dont 19 ITRF.

¹⁰² RAE, p. 30.

¹⁰³ RAE, p. 35.

¹⁰⁴ RAE, p. 31.

nouveau a été sélectionné¹⁰⁵. D'autre part, le fonds de la recherche a soutenu 90 projets, pour un budget total de 300 000 €. Certains ont débouché sur une ANR ou un projet européen¹⁰⁶.

L'EHESS s'appuie également sur sa Fondation France-Japon, créée en 2009, pour conduire des projets innovants et mettre en œuvre son modèle de recherche partenariale : ainsi depuis 2022, le directeur de la fondation coordonne le projet interdisciplinaire Innovcare, financé par le PEPR autonomie, en s'appuyant sur un consortium franco-japonais rassemblant des spécialistes de sciences sociales de l'EHESS, mais aussi des ingénieurs (robotique, IA), des médecins (quatre hôpitaux) et des démographes (INED et USPN). Le comité se réjouit de cette réussite mais renouvelle la recommandation faite dans le précédent rapport du Hcéres, **de développer d'autres structures du même type pour accroître les ressources propres de l'EHESS**, notamment au vu d'un budget en déficit sur la trajectoire évaluée, et qui risque à terme de remettre en cause le fonctionnement global de l'École.

L'EHESS bénéficie de la notoriété et de la qualité de son corps enseignant, qui garantissent également son attractivité académique. L'École peut donc revendiquer des interventions fréquentes de ses enseignants-chercheurs dans les médias, une capacité de réactivité et de réflexivité lors des crises sociales majeures et une politique de publication, papier et numérique, efficace et reconnue. On peut citer l'exemple des *Carnets de l'EHESS* abordant des questions très vives de nos sociétés globalisées (pandémie, racisme et antiracisme, conspirationnisme), sous forme de publication classique et numérique (210 500 vues et 10 000 exemplaires entre 2020 et 2022).

L'objectif d'inscription de la science dans les débats de société repose sur le travail commun de la direction de l'image et du son (DIS), du service communication, et du service des archives, qui fournissent aux laboratoires un appui apprécié et favorisent la dynamique institutionnelle dans ce secteur. La DIS, en collaboration avec les laboratoires, développe une recherche originale sur la création documentaire. On peut citer à ce titre la valorisation des fonds d'archives articulée à un GIS (« Archives et démocratie ») créée en 2023, la promotion de nouveaux outils (comme une plateforme et un dispositif relevant de la « science ouverte ») et l'accent mis sur la « diversification des collections » pour élargir la diffusion des productions de recherche, le tout selon une démarche transversale dite de « recherche création¹⁰⁷ ». Si le comité ne doute pas de la qualité des actions impulsées au cours de la période de référence, **il encourage notamment l'élaboration d'indicateurs plus adéquats et plus pertinents que ceux de la consommation culturelle (nombre de vues ou nombre d'exemplaires vendus) afin d'appréhender leur réception et leur appropriation.**

Ce dispositif pensé et réfléchi forme un atout majeur de l'EHESS pour maintenir et valoriser sa position dans le champ des sciences sociales et en matière de recherches interdisciplinaires, ce que le comité salue. La démarche (ou modèle en gestation) dite de « recherche création » pourrait être formalisée, puisque l'École envisage la création d'équipes de recherche consacrées notamment à « l'émergence et [au] développement de thématiques ou de paradigmes nouveaux et/ou interdisciplinaires¹⁰⁸ ».

En conclusion, la volonté de diffusion de savoirs en train de s'élaborer fait partie intégrante de la politique de production scientifique de l'EHESS. L'articulation de la production des savoirs critiques sur la société avec leur diffusion dans la société est ici voulue et elle pourrait être favorisée au sein de programmes de recherche interdisciplinaires¹⁰⁹ avec l'objectif de mettre en contact les sciences sociales et humaines avec des publics différents de ceux que vise la finalité d'expertise de la recherche.

¹⁰⁵ Il n'y a pas d'appel spécifique, le programme est laissé au choix des unités, du moment que plusieurs disciplines sont associées et qu'une thématique transversale est affichée ; il est validé par le CS. Parmi ces programmes, l'un a porté sur la santé, un autre sur l'intelligence artificielle et un autre sur le pragmatisme en sciences sociales. Aucun livrable n'est exigé, mais il y a en général un séminaire et un colloque ou une journée d'étude (entretien). On ignore comment sont suivis, analysés et éventuellement capitalisés les résultats concernant le développement de l'interdisciplinarité.

¹⁰⁶ Source: Entretiens, mais sans précisions apportées sur le nombre de projets obtenus dans le prolongement de ce soutien de départ.

¹⁰⁷ RAE, p.32 ;

¹⁰⁸ RAE, p.26.

¹⁰⁹ RAE, pp. 30-31.

Référence 12. « L'établissement mène une politique de ressources et de soutien qui bénéficie à ses activités en matière d'innovation et d'inscription de la science dans la société. »

4 / Une volonté politique affirmée par la gouvernance et partagée par les services investis et compétents

Le RAE de l'EHESS est beaucoup plus détaillé sur les ressources en matière d'inscription de la science dans la société qu'en matière d'innovation. En interne, l'EHESS vient de créer, en 2022, un « conseil de programmation de l'action culturelle » (COPAC)¹¹⁰, pour coordonner, rendre visible et soutenir l'ensemble des démarches individuelles des EC dans ce domaine. Les services d'appui aux initiatives individuelles sont essentiellement la DIS¹¹¹, le service communication, ainsi que la DDR, qui travaillent en bonne coordination (un comité de pilotage a été créé pour améliorer la coordination des projets), et les personnels de ces services sont très impliqués. Les carnets de la recherche, courts billets écrits par des chercheurs sur des sujets d'actualité pour un large public et diffusés sous format numérique, sont ainsi une initiative de la DDR, mise en place par la DIS et les Éditions de l'EHESS. Lancée pendant la récente crise sanitaire, elle a trouvé son public et se perpétue.

Si cette initiative rencontre un certain succès éditorial, selon les informations transmises, il semble nécessaire d'en évaluer les effets à plus long terme, en appréciant la formation des publics et l'acculturation aux méthodes et pratiques des sciences humaines et sociales visée par ce type de publication. Le service communication porte également depuis quatre ans la programmation du festival des sciences sociales « Allez Savoir »¹¹² à Marseille, avec un comité éditorial composé de deux vice-présidents et de chercheurs, en coordination avec la ville de Marseille et le rectorat¹¹³. Toutefois, l'organisation de ce festival semble fonctionner en « vase clos » par rapport au milieu universitaire local. Enfin l'OUSCIPO, créé en 2024, s'est donné pour mission de mettre en contact des partenaires de la société civile et les étudiants et enseignants-chercheurs de l'EHESS, dans le cadre de projets de recherche participative. Dans son analyse de ces initiatives, le comité estime que l'objectif visant à mettre en valeur l'établissement semble davantage travaillé que celui qui vise à inscrire « la science dans la société », objectif très large et donc assez vague. Une stratégie de communication et de rayonnement est certes un impératif légitime pour tous les établissements. Cependant, compte tenu des moyens de l'EHESS, et en particulier de son potentiel scientifique, de ses ressources humaines, ainsi que des choix et des finalités affichés, **le comité estime que l'établissement doit aller au-delà d'une telle stratégie, et proposer une ambition plus grande, notamment en contribuant à élaborer et à clarifier la notion de « culture scientifique »** (ou tout autre notion connexe jugée plus pertinente par l'établissement) que met nécessairement en jeu l'« inscription de la science de la société ». Une articulation plus forte et plus explicite des projets culturels et du programme scientifique fondateur de l'EHESS paraît donc justifiée et opportune.

L'EHESS est soucieuse de la valorisation de son patrimoine, en particulier au moyen de ses Éditions et de son service des archives, dotés de personnels compétents et investis. Leurs multiples activités sont détaillées de façon convaincante : conservation, numérisation, mise à disposition du patrimoine, éditions, coéditions avec des éditeurs privés reconnus en SHS, politique active de traduction, en particulier pour la revue *Annales*, qui constitue un service à part des Presses, diversification des collections, élargissement du lectorat, communication et diffusion, participation à des collectifs (Alliance des éditeurs scientifiques, réseau Medici). L'EHESS consacre à ses Éditions un budget de fonctionnement de 500 000 €, et 16,5 ETP. La politique éditoriale est régulièrement discutée en CS. Il n'est pas envisagé de fusion entre les différentes presses universitaires réunies sur le campus Condorcet, mais l'EHESS plaide pour la mise en place d'une cellule transversale de soutien éditorial.

¹¹⁰ Composé de deux vice-présidents, des directions de la DIS, du service communication et de la CM de l'action culturelle à Marseille (entretien).

¹¹¹ Elle lance des appels deux fois par an et soutient 70 projets par an (entretien).

¹¹² Le festival programme environ 70 événements sur trois ou quatre jours, chaque année sur une thématique différente, dans divers lieux de Marseille, et attire un public de 6 000 personnes, dont environ 1 000 collégiens et lycéens.

¹¹³ Une convention triennale signée avec le rectorat prévoit une préparation de la participation des élèves au festival avec des enseignants-chercheurs qui mènent des actions dans les classes en amont du festival.

La politique de science ouverte (et en particulier d'édition ouverte) se développe à travers Open Edition, dont l'EHESS est membre fondateur et directeur (elle participe au COPIL), et Persée, qui finance la rétro-conversion du fonds documentaire de l'établissement depuis 1950 (les revues avant 2000 sont également en accès libre sur Persée). Un GT Science Ouverte se réunit régulièrement, associant vice-présidents, EC, ingénieurs, services impliqués, DDR, Éditions, plate-forme Politika et DPO. Il a élaboré une feuille de route et une charte de science ouverte, validées en CS. Au-delà de la science ouverte, l'EHESS encourage ses enseignants-chercheurs à intervenir dans les débats sociaux, où ils sont effectivement très présents.¹¹⁴

Concernant les **archives**, le déménagement sur le campus Condorcet a été l'occasion d'un inventaire précis, d'une analyse et d'une centralisation (partielle) du patrimoine archivistique de l'EHESS, auparavant dispersé dans les laboratoires, mais aussi dans différents lieux de conservation (BNF, Archives Nationales, Collège de France, ...) avant que les archives ne soient transférées à L'Humathèque, opération qui a eu lieu entre 2018 et 2021. Le **service des archives a été renforcé dans cet objectif** (3 ETP pérennes de l'EHESS, dont deux docteurs en sciences sociales, et de nombreux CDD, stagiaires, apprentis occasionnels). L'avenir du travail sur les archives dépend donc maintenant en grande partie des instances de gouvernance de l'Humathèque et des inflexions que celles-ci vont donner aux fonctions de cette dernière. Le service des archives contribue également activement à la valorisation de ses fonds et a proposé en 2022 au président et au CS des axes de développement stratégique, dont la mise en place d'une interface avec le grand public, à travers la numérisation des fonds et leur mise à disposition sur un portail ouvert.

¹¹⁴ Des exemples sont fournis par le RAE (p. 31-32), mais aucune donnée quantitative précise. Il pourrait être intéressant pour l'EHESS de comptabiliser les interventions publiques de ses enseignants-chercheurs.

Conclusion du domaine « politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société »

Forces

- Une reconnaissance nationale, internationale et même mondiale (pour deux UR) de la recherche dans le domaine des sciences sociales.
- Un regroupement important d'EC en sciences sociales, jouant un rôle actif dans la recherche en SHS, au-delà du périmètre de l'École, renforcé d'un apport très important de chercheurs et ingénieurs du CNRS et d'autres établissements d'enseignement supérieur et de recherche.
- Une attention efficace portée aux actions de diffusion et de dissémination des méthodes et des apports des SHS à la société.

Faiblesses

- Une politique de recherche dont le mode de construction et d'implémentation reste flou au niveau de l'établissement et de ses partenaires, et dont les résultats ne sont pas suffisamment analysés.
- Un concept d'interdisciplinarité, en particulier d'interdisciplinarité externe, qui reste flou et n'est pas suffisamment mis en relation avec une analyse des forces et faiblesses du potentiel de recherche interne.
- Peu de rapprochements stratégiques avec l'INSHS et les partenaires de l'EPCC pour la définition d'une politique commune, et globalement des partenariats de recherche, locaux, nationaux et internationaux insuffisamment repensés en fonction du nouveau positionnement de l'EHESS et des évolutions de l'ESR, en France en particulier.

Recommandations

- Définir les forces et les faiblesses de l'EHESS par rapport à l'interdisciplinarité qu'elle veut développer, la structuration interne nécessaire au développement de cet objectif, les évolutions internes et les partenariats externes indispensables.
- Clarifier le processus de construction, de mise en œuvre, de suivi et d'évaluation des orientations stratégiques en recherche, en s'appuyant sur des analyses SWOT et des indicateurs bien choisis, suivis et régulièrement utilisés dans la réflexion stratégique.
- Mettre en place un conseil scientifique international à la mesure de la réputation de l'EHESS, qui pourrait également contribuer à un dispositif dynamique de co-construction des orientations de recherche de l'École avec ses principaux partenaires nationaux et internationaux.

La politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus

Référence 13. « L'établissement porte une politique de formation et une offre de formation de qualité, cohérentes avec son positionnement et sa stratégie. »

1 / Une offre de formation originale et de qualité, mais confrontée à plusieurs défis

L'offre de formation portée par l'EHESS, constituée de 19 mentions de master¹¹⁵, dont la majorité (11 sur 19) est co-accréditée avec cinq partenaires différents¹¹⁶, et de 11 formations doctorales, se présente comme la déclinaison d'un projet intellectuel visant essentiellement à préparer les étudiants à la recherche, en s'appuyant pour cela sur trois éléments caractéristiques : (1) une offre très riche et diversifiée de séminaires en effectifs réduits¹¹⁷ qui, dès la première année de master, permet aux étudiants de s'engager dans un parcours individualisé et de nourrir leur projet de recherche en lien étroit avec un membre du corps enseignant ; (2) une approche résolument interdisciplinaire de la formation, qui favorise, dans les parcours des étudiants, le dialogue entre les sciences humaines et sociales ; (3) une offre de formation qui se veut largement ouverte sur l'international, ce qui se traduit en particulier par un corps enseignant très internationalisé¹¹⁸ et par l'existence de près de 145 conventions conclues avec 118 établissements internationaux¹¹⁹ (dont une moitié d'accords bilatéraux et l'autre d'accords ERASMUS).

Outre le 2^e et le 3^e cycle, l'EHESS propose également un diplôme d'établissement, le « diplôme de l'EHESS », accessible sans condition de diplôme et donnant accès au M2, et une année de préparation au doctorat (APD).

1) Une offre de formation plus lisible, bien qu'encore à rationaliser

Au cours de ces dernières années, l'École a incontestablement entrepris des efforts significatifs pour structurer plus clairement son offre de formation et en améliorer la lisibilité. En pratique, ces efforts se sont traduits notamment, dans l'offre de masters, par un travail de mise en conformité réglementaire des maquettes¹²⁰, qui sont clairement organisées autour de blocs permettant de bien identifier ce qui relève, d'une part, des cours obligatoires propres à chaque mention et, d'autre part, de l'ouverture interdisciplinaire offerte par les très nombreux séminaires de recherche transversaux¹²¹ (dont le choix, pour chaque étudiant, est validé à la fois par le responsable du master et le directeur du mémoire de recherche). Parallèlement, un travail a été engagé pour rendre plus claire l'articulation entre les masters et la formation doctorale¹²² et pour identifier, à

¹¹⁵ L'offre de formation se déploie dans trois domaines : Arts, lettres et langues (deux mentions : 283 inscrits en 2019-2020) ; Droit, économie, gestion (quatre mentions : 288 inscrits en 2019-2020) ; Sciences humaines et sociales (12 mentions : 940 inscrits en 2019-2020). Source rapport 2^e cycle.

¹¹⁶ Paris Science et Lettres, l'École des Ponts, Paris 1, Paris School of Economics, Paris Nanterre.

¹¹⁷ Les séminaires de recherche accueillent en moyenne dix participants (source : entretiens).

¹¹⁸ En 2022, 24,6 % des maîtres de conférence sont étrangers (alors que la moyenne nationale pour les établissements relevant du MESRI est de 8,7 %) ; 17,4 % des directeurs d'études sont également étrangers (la moyenne nationale pour le corps équivalent des professeurs des universités est de 8,2 %). Source : « Fiches DGRH – MESRI - EHESS - Données 2022. ».

¹¹⁹ RAE, p. 6.

¹²⁰ Document « Master de l'EHESS - Accréditation 2019-2024. »

¹²¹ Le nombre exact de ces séminaires de recherche reste incertain : l'établissement indique dans le RAE en offrir 900 (RAE, p. 41), tandis que le chiffre de 800 a été avancé durant les entretiens lors de la visite. L'application en ligne Néobab de l'EHESS liste, pour l'année 2023-2024, 862 enseignements et séminaires (<https://enseignements.ehess.fr/2023-2024/ue?tous=1>).

¹²² Sur le plan de l'organisation pédagogique, il existe par exemple désormais une continuité de gestion administrative entre les mentions de masters (RAE, p. 38).

destination des doctorants, un parcours de formation en propre, qui accompagne l'avancée de leur thèse. Ces actions se sont accompagnées de **la mise en place récente d'instances de pilotage susceptibles d'améliorer la cohérence et la complémentarité de l'offre de formation** (conseils pédagogiques des mentions, collège des masters créé en 2022¹²³ ou encore comité des masters co-accrédités réuni pour la première fois la même année¹²⁴). Enfin, pour marquer l'importance stratégique qu'elle accorde à la formation à la recherche et à l'internationalisation de ses cursus, l'EHESS a fait le choix d'installer en 2019 une direction de l'École doctorale et en 2020 une direction des relations internationales (DRI) en propre¹²⁵.

L'ensemble de ces initiatives a indéniablement renforcé la capacité de l'établissement à déployer un modèle de formation à la recherche interdisciplinaire plus clairement caractérisé. Pour autant, l'interdisciplinarité dont se revendique l'EHESS en matière d'offre de formation n'est pas, en tant que telle, une particularité qui lui est propre dans le paysage actuel de l'enseignement supérieur. **Le comité considère ainsi que l'établissement gagnerait à définir plus nettement en quoi et comment cette dimension interdisciplinaire vient nourrir les compétences acquises par ses étudiants durant leur parcours de formation** (que ces derniers se destinent ou non à une poursuite en doctorat). Cette définition plus claire suppose par ailleurs **d'intégrer l'approche par compétence à la structuration de l'offre de formation¹²⁶, ce que le comité recommande pour renforcer la professionnalisation des étudiants à l'École** (voir *infra*, p. 40).

Dans un autre registre, l'offre de séminaires de recherche, si elle constitue une richesse indispensable à la mise en œuvre du projet de formation de l'École, évolue essentiellement en fonction des orientations de recherche du corps d'enseignants titulaires et des CR et DR CNRS en poste au sein des UMR, et non prioritairement en lien avec les objectifs pédagogiques des masters (même si un processus de validation par les responsables de masters existe¹²⁷). L'EHESS n'est en outre pas actuellement en mesure d'en évaluer et, a fortiori, d'en piloter rigoureusement les coûts : ainsi, l'établissement a indiqué ne pas connaître le coût par étudiant de ces très nombreux séminaires de recherche. **Le comité estime qu'il y aurait par conséquent intérêt à resserrer cette offre de séminaires de recherche afin de la rendre pilotable dans les faits et, d'autre part, de développer les outils de pilotage permettant de les évaluer et d'en rationaliser le contenu en lien direct avec les besoins de formation des masters.**

2) Une internationalisation des parcours de formation qui demeure insuffisante

L'établissement dispose d'un vaste réseau d'accords bilatéraux et d'accords Erasmus qui couvrent des aires géographiques variées et étendues. Ces accords, établis pour une durée de cinq ans, ne sont pas tacitement reconductibles. Ils sont suivis régulièrement par la DRI, en lien avec un porteur dûment identifié dans l'établissement¹²⁸. Les dispositifs mis en place permettent ainsi de piloter de manière pro-active l'offre de mobilité internationale et de proposer en principe aux étudiants des expériences à l'étranger qui sont en cohérence avec leur projet d'étude et de recherche à l'EHESS. En pratique, cependant, les mobilités sortantes sous conventions, bien qu'en augmentation régulière depuis 2020-2021, sont faibles au regard des effectifs de l'établissement¹²⁹. Le même phénomène peut être observé s'agissant des mobilités entrantes sous accords, qui concernaient une soixantaine d'étudiants en 2021-2022 et 2022-2023¹³⁰. Le comité considère que

¹²³ Ce collège des masters réunit les responsables de toutes les mentions de masters ainsi que des représentants étudiants élus. Il traite de toutes les questions relatives à la mise en œuvre des formations (RAE, p. 10 et entretiens)

¹²⁴ Ce comité, dont les travaux se sont déroulés en 2022, a eu pour mission de faire un point précis et exhaustif sur l'organisation et la mise en œuvre des huit masters de l'EHESS co-accrédités avec PSL (« Note sur les Masters co-accrédités EHESS-PSL 20 mai 2022 »).

¹²⁵ Jusqu'en 2019, les fonctions de direction des enseignements et de la vie étudiante et celle de direction de l'école doctorale étaient réunies. L'EHESS a, depuis, fait le choix de détacher les deux fonctions (RAE, p. 42) et d'identifier une direction de l'école doctorale distincte, en partie pour mieux affirmer son positionnement stratégique dans ce domaine (entretiens). Pour la même raison, une direction des relations internationales a été créée en 2020 (ce domaine relevant jusqu'alors de la direction de la recherche ; entretiens).

¹²⁶ Voir bilan du 2^e cycle du rapport formation, p. 11.

¹²⁷ Pour l'année 2022-2023, on compte environ une quarantaine de séminaires non validés (Source Entretiens).

¹²⁸ Entretiens.

¹²⁹ Ces mobilités sortantes passent d'un effectif de 22 étudiants en 2014-2015 à presque 40 en 2018-2019 (RAE, p. 40 et « Conventions DRI, annexe 6 ») ; puis, après une baisse consécutive à la crise sanitaire, elles passent de moins d'une quinzaine en 2020-2021 à 53 en 2022-2023 (« Mobilités sortantes (master + doctorat »).

¹³⁰ « Conventions DRI, annexe 7 » et « Mobilités entrantes (master + doctorat) ». On doit cependant souligner que ce chiffre augmente depuis 2020-2021 (où il était de 22 mobilités), après un creux consécutif à la période de la crise sanitaire. Le niveau actuel des mobilités entrantes est légèrement en dessous de son niveau de 2017-2018 (près de 70 cette année-là).

cette faible mobilité est en contradiction avec la dimension internationale de l'établissement. **Il recommande à ce dernier d'élaborer, pour ses étudiants, une politique d'incitation aux mobilités internationales.** Dans le même registre, l'EHESS s'est attachée récemment à redynamiser sa politique d'internationalisation des formations¹³¹ et la DRI a ainsi reçu pour mission principale le développement du plurilinguisme dans l'offre d'enseignements¹³². De fait, au regard de la vocation internationale revendiquée par l'École et de la forte proportion d'enseignants étrangers en son sein, le nombre de séminaires enseignés en langue étrangère demeure faible¹³³, et cela constitue probablement un frein tant à la préparation à la mobilité sortante qu'à l'attractivité en vue de la mobilité entrante. **Le comité recommande à l'EHESS d'augmenter sensiblement son offre de cours et de séminaires en langue étrangère, en veillant à ce que les choix effectués dans ce domaine soient articulés à la composition des accords internationaux existants et envisagés.**

3) Une formation à et par la recherche de haut niveau, mais peu articulée entre le master et le doctorat

Les forces dont l'EHESS dispose pour mettre en œuvre une politique de formation à et par la recherche sont très importantes. Dans les masters, elles consistent, d'une part, en une offre de séminaire de recherche d'une grande variété de thématiques et d'objets à propos desquels les enseignants peuvent revendiquer une forte légitimité académique ; et, d'autre part, en un système de tutorat bien cadré¹³⁴, reposant sur un taux d'encadrement exceptionnel dans le domaine des SHS, qui garantit aux étudiants un encadrement de qualité durant la mise en œuvre de leur projet de recherche. Le parcours doctoral, quant à lui, a été repensé seulement en 2023, avec la constitution d'un portfolio progressivement nourri, à mesure que les doctorants progressent dans leur thèse, et permettant de valoriser les compétences acquises et les activités menées parallèlement au doctorat, selon un modèle déjà très répandu dans les écoles doctorales¹³⁵. L'EHESS se montre également soucieuse d'intégrer du mieux possible les doctorants dans sa dynamique scientifique (journées de rentrée, espaces de travail sur le campus Condorcet¹³⁶, valorisation de leurs recherches sur les sites des unités de recherche, dotations à ces dernières afin de financer leurs missions¹³⁷). Enfin, les formations doctorales proposées par l'établissement s'ouvrent à l'international grâce à plusieurs programmes de collaboration avec des institutions étrangères qui offrent aux doctorants des possibilités de mobilité¹³⁸. **L'ensemble de ces dispositifs et le haut niveau académique du corps enseignant se conjuguent pour offrir aux étudiants une formation à la recherche très solide**, dans la droite ligne de l'ambition première de l'École visant à placer « la recherche au cœur de la formation »¹³⁹.

¹³¹ À titre d'illustration, le document interne de cadrage établi par l'EHESS pour la prochaine accréditation des formations mentionne ainsi qu'il est nécessaire de « renforcer l'internationalisation des formations » (« Projet d'accréditation 2025 – Note de cadrage Master », p. 2).

¹³² Entretiens.

¹³³ Environ 15-17 % des séminaires, exception faite de ceux qui relèvent de l'économie (entretiens). Le rapport d'évaluation HCERES du 2ème cycle de l'EHESS note également que la faiblesse de l'internationalisation de la formation est (...) surprenante au regard d'un corps enseignant dont 30 % des membres sont internationaux. Les enseignements disciplinaires en langues étrangères ou simplement langagières se limitent à un dispositif de renforcement du français langue étrangère (FLE) pour les étudiants internationaux et à la mise en place de cours d'anglais et d'allemand » (Rapport provisoire d'évaluation du bilan du 2ème cycle - École des hautes études en sciences sociales - EHESS, p. 10).

¹³⁴ Ce tutorat, qui consiste à conseiller l'étudiant dans le choix des séminaires et des enseignements, est encadré par une charte qui définit clairement les engagements des deux parties. Il y est notamment indiqué qu'il est souhaitable que chaque tuteur ne dépasse pas le nombre de six étudiants (M1 et M2) accompagnés (« Charte du tutorat 2023-2024 », p. 1).

¹³⁵ Le portfolio du doctorat a été mis en place au titre de l'année 2022-2023, puis en version dématérialisée, implémentée sur la plateforme « Suivi de thèse », en 2023-2024. Il vise essentiellement à valoriser les compétences acquises par les doctorants au cours de la préparation de leur thèse. Il doit être présenté au comité de suivi individuel de thèse et impérativement renseigné pour voir le doctorat validé. Pour aider les doctorants à le constituer, des formations sont régulièrement organisées autour de thèmes précis (« Faire une thèse en SGS », « Éthique de la recherche », etc.). Sources : RAE, p. 42, 47 et entretiens.

¹³⁶ RAE, p. 37.

¹³⁷ RAE, p. 42.

¹³⁸ On peut citer ici l'exemple d'un doctorat franco-allemand en partenariat avec l'université d'Heidelberg ou bien encore celui du collège doctoral allemand, financé par l'université franco-allemande et qui réunit l'université Humboldt de Berlin, l'université technique de Dresde et l'université Goethe de Francfort-sur-le-Main (entretiens et RAE, p. 40).

¹³⁹ Cette affirmation constitue le premier intertitre de la présentation de l'EHESS dans son contrat pluriannuel 2019-2023 de l'EHESS (p. 7). Le rapport d'évaluation HCERES du 2ème cycle de l'EHESS souligne également que « le point saillant de l'offre de formation du 2e cycle de l'EHESS consiste indéniablement en la formation à et par la recherche » (Rapport provisoire d'évaluation du bilan du 2e cycle - École des hautes études en sciences sociales - EHESS, p. 6).

Cette formation à la recherche souffre cependant d'une fragilité qui concerne l'articulation entre les masters et le doctorat : le service d'aide à l'insertion professionnelle (SAIP) documente ainsi très bien le fait que très peu d'étudiants de l'École poursuivent directement en thèse après l'obtention de leur diplôme de deuxième année de master. À titre d'exemple, seuls vingt étudiants diplômés de master de l'EHESS ont poursuivi en doctorat au sein de l'établissement en 2022-2023¹⁴⁰ – ce qui représente moins de 10 % des inscrits cette année-là en 1^{er} année de doctorat et 4 % des diplômés de master de l'année précédente¹⁴¹. Un constat similaire peut être effectué s'agissant de l'année préparatoire au doctorat¹⁴², qui comptait 84 inscrits en 2021-2023, dont seulement 18 ont poursuivi en doctorat en 2022-2023¹⁴³ (soit 21,4 %). Même si ces constats peuvent être nuancés en observant qu'un nombre significatif de diplômés de master reviennent s'inscrire en doctorat à l'EHESS quelques années plus tard¹⁴⁴, ils posent néanmoins **question sur la qualité du continuum entre master et doctorat au sein de l'établissement et, en creux, sur la nature des débouchés qui sont offerts aux étudiants de master**. L'EHESS en a du reste pris conscience et affirme que ce continuum doit « être repensé », **mais le comité estime que cette prise de conscience n'est pas encore incarnée dans une stratégie claire, qu'il reste à déployer**¹⁴⁵.

Les éléments recueillis lors de la visite ont montré que la stratégie envisagée à ce sujet relève encore en partie de la prospective, alors même que l'EHESS est en pleine préparation de sa prochaine accréditation des formations. **Le comité encourage donc à l'École à travailler à une meilleure articulation des masters et des formations doctorales, en s'appuyant sur le Collège des masters nouvellement créé et sur le Conseil de l'école doctorale, que cette question touche concrètement**. Une première piste pourrait ainsi être d'identifier, parmi les étudiants de master, ceux qui envisagent d'ores et déjà une coupure entre leur diplôme de master 2 et une inscription en thèse, et de mettre en place un accompagnement durant cette période de césure.

4) Une offre documentaire de très grande qualité et parfaitement adaptée aux besoins des étudiants

L'installation récente, quoiqu'encore partielle, de l'EHESS sur le campus Condorcet a permis à l'établissement de faire progresser très significativement la qualité de son offre documentaire à destination des étudiants (mais aussi des enseignants-chercheurs). Dans le cadre de la création de l'Humathèque¹⁴⁶, différents établissements partenaires, dont l'EHESS et la FMSH, ont en effet transféré sur ce campus une partie importante de leurs fonds documentaires en SHS. Les étudiants ont ainsi désormais accès, en un même lieu, à une offre documentaire d'une très grande richesse, parfaitement en ligne avec les besoins propres à leur formation à la recherche, et dont une partie est le fruit de près de cinquante ans de collectes de fonds d'archives de la part de l'EHESS. Les conditions de consultation (80 % des collections sont accessibles en libre accès) et les équipements dont dispose l'Humathèque (quarante salles de travail, salles de séminaires et de consultation d'archives) offrent désormais aux étudiants de master et aux doctorants de l'École les moyens de travailler individuellement ou collectivement dans d'excellentes dispositions¹⁴⁷. L'équipe de l'Humathèque organise par ailleurs des journées de visite de l'équipement à destination des étudiants afin que ceux-ci puissent pleinement s'en approprier l'usage. On peut cependant regretter que ces visites ne soient pas formellement intégrées dans les parcours de formation, alors même que la consultation et l'utilisation de fonds d'archives constituent un aspect essentiel de la formation des étudiants à la recherche. **Le comité**

¹⁴⁰ « Bilans statistiques 2019-2022 », p. 65. On notera par ailleurs que cet effectif de 20 étudiants est sensiblement inférieur au nombre de contrats doctoraux que peut distribuer l'école doctorale, soit 35 (entretiens).

¹⁴¹ D'après les données de l'École, on compte 507 diplômés de master en 2021-2022 (*ibid.*)

¹⁴² L'année préparatoire au doctorat est destinée aux étudiants qui n'ont pas une formation suffisante pour s'inscrire directement en doctorat. Elle leur permet d'acquérir les compléments indispensables en suivant des séminaires et en menant un travail de recherche. À la fin de l'année préparatoire, l'étudiant présente un nouveau projet au directeur de thèse pressenti qui l'autorise, ou non, à demander son admission en première année de doctorat.

¹⁴³ « Bilans statistiques 2019-2022 », p. 67.

¹⁴⁴ En 2021, 93 des 203 étudiants en première année de doctorat avaient déjà été inscrits dans l'établissement auparavant (RAE, p. 44).

¹⁴⁵ « Projet d'accréditation 2025 – Note de cadrage Master », p. 1. S'agissant spécifiquement de l'APD, l'École indique son intention de la « questionner (...) au regard de son objectif d'accompagnement à la poursuite en doctorat » (RAE, p. 45).

¹⁴⁶ L'Humathèque du Campus Condorcet rassemble les fonds documentaires en sciences humaines et sociales et les archives de la recherche de plus de cinquante bibliothèques et centres d'archives.

¹⁴⁷ Entretiens.

¹⁴⁸ Entretiens. En moyenne, presque la moitié des entrées à l'Humathèque sont le fait d'étudiants et d'enseignants-chercheurs de l'EHESS. En 2023, 6 7433 emprunts ont été effectués par les étudiants de l'École et 4 000 par les doctorants et enseignants-chercheurs.

recommande donc à l'EHESS, dans la perspective de la prochaine accréditation de ses masters, d'intégrer dans les maquettes une formation obligatoire aux usages du fonds de l'Humathèque.

5) Une politique de professionnalisation des formations en cours de déploiement et qui ne rencontre pas une pleine adhésion

Dans le prolongement de la précédente évaluation réalisée par le Hcéres, qui insistait sur la nécessité de « renforcer la professionnalisation des étudiants, notamment de la grande majorité qui ne poursuit pas en doctorat¹⁴⁸ », l'EHESS a accompli ces dernières années des efforts substantiels pour investir ce qui semble avoir été jusqu'à une période récente un point aveugle de sa stratégie de formation. Ces efforts se sont concrétisés par un ensemble d'actions qui témoignent d'un certain volontarisme : création d'un service d'aide à l'insertion professionnelle (SAIP) en 2019¹⁴⁹, recrutement d'un chargé de mission pour la formation continue et la professionnalisation en 2022, introduction d'une UE professionnalisation dans l'ensemble des maquettes de master pendant la période 2021-2022, ou encore développement de l'offre de stages¹⁵⁰ à destination des étudiants de master¹⁵¹.

S'il faut souligner les progrès réalisés dans ce domaine, il apparaît cependant que, comme l'École l'affirme elle-même, « la préparation à l'insertion professionnelle des diplômés n'est pas un axe suffisamment structurant du parcours de formation¹⁵² ». À titre d'illustration, le nombre de stages réalisés en master, bien que s'étant notablement développé, est encore modeste (rapporté au nombre total d'étudiants¹⁵³), et le SAIP, en dépit de sa détermination dans ce domaine, ne dispose pas encore des moyens suffisants pour exploiter pleinement le réseau de partenariats que l'EHESS a tissé au gré de ses diverses activités, même si ceux-ci sont pour le moment plus développés dans le secteur culturel qu'avec des acteurs socio-économiques. Plus fondamentalement, les entretiens réalisés durant la visite ont montré qu'il reste à conduire, au sein de l'École, une réflexion entre toutes les parties prenantes (gouvernance, responsables et équipes des masters, SAIP) pour articuler de manière cohérente deux axes distincts (mais non mutuellement exclusifs) de la politique de professionnalisation des formations : (1) l'un fondé sur l'idée que la préparation à l'insertion professionnelle passe par la formation à la recherche, qui offre aux étudiants des compétences « transférables » à d'autres domaines que la réalisation d'une thèse – ce qui impliquerait par ailleurs la structuration de l'offre de formation reposant sur une approche par compétences ; (2) l'autre qui, partant du constat que plus des deux tiers des diplômés de master s'insèrent dans la vie active sans s'inscrire en doctorat¹⁵⁴ (du moins immédiatement après leur diplôme), insiste sur la nécessité de préparer davantage les étudiants à s'insérer dans d'autres secteurs que celui de la recherche. La direction de l'EHESS entend clairement inscrire sa politique de la professionnalisation simultanément dans ces deux axes¹⁵⁵, mais il reste visiblement à faire en sorte que cette orientation rencontre pleinement l'adhésion des différents acteurs engagés dans la mise en œuvre des masters¹⁵⁶. **Le comité recommande à l'établissement de travailler à articuler, d'une part, la**

¹⁴⁸ « Rapport d'évaluation de l'École des hautes études en sciences sociales (EHESS), Campagne d'évaluation 2017-2018, Hcéres », p. 26.

¹⁴⁹ Le Hcéres recommandait précisément en 2018 de créer « l'équivalent d'un bureau d'aide à l'insertion professionnelle » (*ibid.*).

¹⁵⁰ En 2021-2022, 43 % des stages sont réalisés dans des secteurs d'activités liés à la recherche. Le reste l'est au sein d'institution territoriales, d'établissements publics ou privés traitant de transition écologique, etc.

¹⁵¹ RAE, p. 44. Ces actions s'inscrivent dans le prolongement des engagements pris par l'École dans son contrat d'établissement 2019-2023 au titre de « l'axe 3 : Accompagner l'insertion professionnelle des étudiants de l'école ». Celle-ci y indiquait notamment sa volonté de créer un « service d'aide à l'insertion professionnelle et des stages » et de « développer significativement ses offres de stage » (Contrat pluriannuel - École des hautes études en sciences sociales 2019-2023, p. 11).

¹⁵² « Projet d'accréditation 2025 – Note de cadrage Master », p. 1. Le rapport d'évaluation HCERES du 2^{ème} cycle de l'EHESS confirme de son côté que « l'EHESS dispose de marges de progression très significatives en matière de professionnalisation des formations du 2^e cycle » (Rapport provisoire d'évaluation du bilan du 2^{ème} cycle - École des hautes études en sciences sociales - EHESS, p. 19).

¹⁵³ Actuellement, le SAIP gère environ 400 conventions de stage (entretiens), ce qui, selon l'établissement, correspond environ à la moitié des étudiants devant valider l'UE dite de « professionnalisation » (RAE, p. 47).

¹⁵⁴ Au 1^{er} décembre 2022, 68,6 % des diplômés de master de l'année 2021-2022 ayant répondu à l'enquête sur leur devenir occupent un emploi ; 73,3 % des répondants sont cadres et 40,6 % travaillent dans la fonction publique. Parmi eux, on dénombre 21,1 % de répondants ayant des contrats à durée limitée (type CDD, contrat d'apprentissage, contrat de professionnalisation). Enfin, près d'un tiers des répondants travaillent dans le secteur de l'enseignement, soit 32,1 % (« Enquêtes Masters 2018-2021 », p. 39-40).

¹⁵⁵ Le document de cadrage pour la préparation de l'accréditation 2025 indique clairement que l'objectif est à la fois de « favoriser l'insertion professionnelle dans le domaine académique grâce à la poursuite d'études, à une information complète sur les métiers de l'ESR et ses conditions d'accès, et accompagner la préparation à des parcours professionnels non académiques, par un soutien pédagogique » (p. 2).

¹⁵⁶ Entretiens.

préparation des étudiants de master aux métiers de la recherche et, d'autre part, leur préparation à d'autres voies d'insertion professionnelle, en commençant par identifier clairement les différentes compétences visées et transmises dans un cas comme dans l'autre. Par ailleurs, le comité recommande à l'École de renforcer les moyens alloués au SAIP pour développer la politique d'insertion professionnelle.

Référence 14. « L'établissement développe un ensemble de dispositifs institutionnels au service de la qualité pédagogique de son offre de formation. »

2 / Un accompagnement renforcé des étudiants

L'articulation de la formation et de la recherche est le point fort de l'EHESS. L'idéal pédagogique de l'École tend donc vers une conjonction systématique de ces deux dimensions dans ses programmes de formation. Toutefois, le RAE indique d'emblée cinq perspectives stratégiques, dont l'une consiste à « reformuler l'offre pédagogique toujours adossée au principe fondateur de formation "à la recherche par la recherche", mais en renforçant les pratiques interdisciplinaires, la professionnalisation et l'ouverture internationale¹⁵⁷. »

Le rapport de la Cour des comptes se montrait critique sur la formation, qu'il jugeait « peu pilotée¹⁵⁸ » et sur l'accompagnement des étudiants perçu comme encore « insuffisant¹⁵⁹ ». Le précédent rapport d'évaluation du Hcéres allait dans le même sens, en soulignant une faiblesse du pilotage de la formation, tout en relevant le caractère original et attractif de l'offre pédagogique de l'établissement.

Ces chantiers sont toujours d'actualité, d'après les informations recueillies lors des entretiens, et le RAE identifie clairement **les marges de progrès encore possibles dans ce domaine**¹⁶⁰. Le pilotage des cursus a été quelque peu amélioré, notamment grâce à l'installation d'un nouveau Collège des masters et, plus globalement, en donnant aux représentants étudiants la possibilité de faire remonter des observations sur l'évaluation des cursus et des enseignements, comme l'indique le RAE¹⁶¹.

L'établissement s'est également doté d'un service d'aide à l'insertion professionnelle qui assure un suivi de cette insertion et fournit des bilans statistiques des inscrits et des diplômés de l'École. Les outils de pilotage existent donc aujourd'hui. Ils requièrent encore un temps d'acculturation, mais la volonté politique est présente. Les rapports d'enquête sur le devenir des diplômés de master de l'EHESS pour les années universitaires 2019-2020 et 2020-2021 procurent des informations précises sur les cohortes successives et permettent notamment d'apprécier l'adéquation de l'offre pédagogique avec les aspirations initiales des étudiants.

L'offre de formation s'accompagne d'un **dispositif personnalisé de tutorat qui permet aux étudiants de s'orienter** et de faire les choix les plus appropriés pour leur cursus et leur projet individuel. Le tutorat peut donc être pleinement considéré comme un dispositif institutionnel et pédagogique au service de la réussite étudiante, d'autant plus justifié que les étudiants sont confrontés à une offre qui peut leur paraître pléthorique et déjà très spécialisée. Cet accompagnement rapproché n'empêche pas une relative érosion des effectifs étudiants, en particulier entre le master et le doctorat (voir *supra*, réf. 13), ce que l'École justifie par l'orientation des étudiants vers la préparation des concours de l'enseignement. Le comité s'interroge sur cet argument résigné, qui révèle une forme d'inadéquation entre la conception de l'offre de formation d'excellence orientée vers les métiers de la recherche et de l'enseignement supérieur promue par l'École et les aspirations ou les choix d'insertion professionnelle de ses étudiants à une étape décisive de leur vie. Si la « fuite des cerveaux », constatée à l'articulation critique entre master et doctorat, vers les concours de l'Éducation nationale est une réalité, elle est une incitation impérieuse à réfléchir sur le modèle vocationnel revendiqué par l'École, puisqu'il ne semble pas correspondre à ce que recherche une partie des étudiants. La

¹⁵⁷ RAE, p. 4.

¹⁵⁸ Cour des comptes, « Observations définitives EHESS », 17/09/2020, p. 47.

¹⁵⁹ *Ibid.*, p. 56.

¹⁶⁰ RAE, p. 14.

¹⁶¹ RAE, p. 10.

préparation de ces concours existant dans les universités et leurs composantes, **l'École doit raisonner davantage en termes de partenariats ou de complémentarité avec celles-ci.**

Les recommandations du précédent rapport du Hcéres préconisaient également la mise en place d'un suivi des étudiants à l'aide d'indicateurs et d'un conseil de perfectionnement pour les masters. Les données fournies dans le RAE et les entretiens lors de la visite témoignent d'une meilleure prise en compte de cette nécessité, qui doit retentir sur le pilotage pédagogique. Néanmoins le comité s'interroge sur l'efficacité et les bénéfices du tutorat, dispositif clé dans un contexte pédagogique si particulier : est-il axé sur la recherche essentiellement et sur les choix de l'étudiant dans ce domaine ou aide-t-il vraiment les étudiants à s'orienter dans le maquis d'une offre très importante de séminaires et à préparer ses choix de carrière ? Sa plus-value pédagogique doit pouvoir être établie et évaluée objectivement par le biais d'une enquête ou d'un audit.

Les dispositifs d'accompagnement à la réussite étudiante déclinent les aides diverses proposées pour répondre aux besoins du public concerné, notamment les aides au terrain et à la recherche. **Ces aides restent cependant partielles, ce qui peut notamment entrer en contradiction avec la volonté d'internationaliser la formation des doctorants, qui exige précisément ce type d'aide.**

Sur un plan plus institutionnel, l'École a renforcé ses instances au service de la vie et de la réussite étudiantes, ce que le comité salue (voir réf. 17).

Référence 15. « L'établissement analyse l'attractivité, la performance et la pertinence de son offre de formation, et favorise la réussite des étudiants depuis leur orientation jusqu'à leur insertion professionnelle. »

3 / Une baisse d'attractivité dont les causes ne sont pas réellement identifiées

Au cours de la période de référence, l'EHESS a travaillé à développer les dispositifs d'information et de communication sur son offre de formation, ainsi que sur les conditions pratiques d'étude qu'elle propose. À titre d'illustration, le livret « Étudier à l'EHESS » a été complètement repensé pour répondre le plus possible aux besoins d'information des futurs étudiants : l'établissement organise désormais trois journées de rentrée qui sont l'occasion de présenter les pratiques pédagogiques et l'organisation de la vie étudiante¹⁶². En parallèle, il s'est doté des moyens pour suivre précisément l'évolution de son attractivité, la réussite de ses étudiants, ainsi que leur insertion professionnelle¹⁶³.

L'analyse de ces données révèle une tendance récente et assez nette à la baisse des effectifs inscrits, qui touche à des degrés divers les cycles de master et de doctorat, mais aussi le diplôme d'établissement (DE) et l'APD. Entre 2019-2020 et 2023-2024, les effectifs de master diminuent ainsi de 17 % et ceux de doctorat de 10% ; et, pendant la même période, le DE et l'APD connaissent respectivement une baisse de 21 % et de 25 %¹⁶⁴. Le nombre d'étudiants internationaux est également orienté à la baisse entre 2019-2020 et 2021-2022 (-7 % annuellement¹⁶⁵). Si la baisse de l'attractivité auprès des étudiants internationaux a récemment, quoique tardivement aux yeux du comité, fait l'objet de réflexions approfondies de la part de l'EHESS, qui ont débouché sur quelques recommandations¹⁶⁶, non seulement celles-ci n'ont pas donné lieu à des actions

¹⁶² RAE, p. 41. L'EHESS offre également un accès libre en ligne à la liste et la présentation de l'intégralité de ses enseignements et séminaires (à travers la plateforme Néobab).

¹⁶³ L'École produit annuellement une enquête sur « le devenir des diplômés en master » et un « Bilan statistique - inscrits et diplômés de l'EHESS ».

¹⁶⁴ « Évolution de master 1, master 2, doctorat, APD sur les cinq dernières années ». Dans le détail, durant la période considérée, les effectifs des masters (M1 et M2) passent de 1 511 inscrits à 1 253 inscrits. Ceux de doctorat baissent de 1 498 à 1 342. Les effectifs du DE passent de 66 à 52 et l'APD enregistre une baisse de 93 à 69.

¹⁶⁵ « Bilans statistiques 2019-2022 », p. 53. L'analyse en termes de taux d'étudiants internationaux montre une baisse nettement moindre en termes de point de pourcentage, ce qui s'explique par le fait que les effectifs d'étudiants français baissent davantage entre les deux dates considérées.

¹⁶⁶ Un « Rapport sur les étudiants internationaux à l'EHESS - Conseil scientifique de l'EHESS (2022) » présente ainsi les résultats des réflexions d'un groupe constitué à l'automne 2021 sur la situation des étudiants internationaux à l'EHESS, et notamment sur les manières de « contrer l'érosion

concrètes, mais l'érosion globale des effectifs de l'ensemble des formations en reste pour l'heure essentiellement au stade du constat, faute d'une analyse précise de ses causes possibles¹⁶⁷. De ce fait, le comité n'est pas convaincu que les pistes envisagées pour remédier à cette moindre attractivité (principalement soutenir l'interdisciplinarité, renforcer l'internationalisation des formations et favoriser l'insertion professionnelle¹⁶⁸) permettront d'infléchir une tendance dont les raisons ne sont pas connues par l'établissement, ni même recherchées. **Le comité recommande d'approfondir l'analyse statistique de l'évolution de la population étudiante de ces dernières années, afin de mieux identifier quels sont les profils d'étudiants auprès desquels l'attractivité de l'École est en baisse¹⁶⁹. À cette fin, le comité suggère également de renforcer les moyens humains qu'elle consacre à la collecte, la production et l'analyse statistique des données qui, en l'état, sont insuffisants.**

L'évolution des taux de réussite est, comme celle des effectifs, bien documentée. On peut ainsi noter que le taux de réussite en M1 est de 80,8 % en 2021-2022 contre 74,3 % en 2020-2021. En M2, il est de 61,6 % en 2021-2022 contre 61,9 % en 2019-2020¹⁷⁰. Là encore, et même si l'on peut comprendre que la forte dispersion statistique des effectifs inscrits dans les mentions de master rend l'analyse difficile, on peut regretter que ces données ne soient pas utilisées pour évaluer l'efficacité des dispositifs d'accompagnement des étudiants mis en place par l'établissement. La même observation peut être formulée s'agissant des résultats observés en matière d'insertion professionnelle des diplômés¹⁷¹. Aussi riches et précises qu'elles soient en données, les trois enquêtes sur le devenir des étudiants de master produites chaque année entre 2018 et 2021¹⁷² ne sont suivies, dans les documents d'auto-évaluation de l'École, d'aucune réflexion approfondie sur la pertinence des dispositifs de professionnalisation des étudiants¹⁷³. **Le comité recommande donc que l'établissement se saisisse de ces rapports et s'en serve comme moyen de pilotage d'une politique globale de formation.**

Référence 16. « L'établissement suit l'évolution de son offre de formation et s'assure de sa soutenabilité, en s'appuyant sur une politique de ressources humaines cohérente avec sa politique de formation et en mettant en œuvre une démarche d'amélioration continue. »

4 / Des marges de progression importantes en matière de suivi de la qualité et du coût de l'offre de formation

Comme l'École le mentionne elle-même dans son RAE, il existe dans le corps des enseignants-chercheurs un assez fort déséquilibre entre le poids des différentes disciplines des sciences humaines et sociales. L'histoire, la sociologie et l'anthropologie sont fortement représentées¹⁷⁴, tandis que d'autres disciplines comme la géographie, l'archéologie, les sciences cognitives, les mathématiques appliquées aux sciences sociales ou

des chiffres concernant leur inscription » (p. 1). Il est en particulier recommandé de développer les formes de présence de l'EHESS à l'international (co-diplomation, écoles d'été, usages du distanciel, mobilisation des réseaux d'alumni), de renforcer la panoplie des enseignements en langues étrangères (sujet déjà évoqué précédemment dans ce rapport) ou encore d'essayer de réduire les obstacles pratiques à la mobilité étudiante (comme les contraintes de logement).

¹⁶⁷ L'essentiel de la démarche d'analyse consiste à contextualiser l'évolution des effectifs de l'EHESS à l'échelle nationale et internationale, davantage dans une logique de comparaison que dans une démarche d'explication.

¹⁶⁸ « Projet d'accréditation 2025 – Note de cadrage master », p. 2.

¹⁶⁹ À l'image de ce qui a été fait dans le cadre du « Rapport sur la mobilité entrante des doctorants et des mastérants à l'EHESS entre 2013 et 2021 ». Cette recommandation rejoint celle, plus générale, formulée dans le rapport d'évaluation HCERES du 2^{ème} cycle de l'EHESS qui suggère « d'améliorer et systématiser le suivi des inscrits et des diplômés dans une réelle démarche de suivi de cohortes » (Rapport provisoire d'évaluation du bilan du 2^{ème} cycle - École des hautes études en sciences sociales - EHESS, p. 11).

¹⁷⁰ « Bilans statistiques 2019-2022 », p. 63 et p. 65.

¹⁷¹ Les taux d'insertion ont été mentionnés précédemment dans ce rapport, dans la partie consacrée à la politique de professionnalisation de l'EHESS.

¹⁷² Document « Enquêtes Masters 2018-2021 » communiqué par l'EHESS.

¹⁷³ À titre d'exemple, le RAE affirme, sans autre forme de précision, qu'en master, « les stages constituent un facteur de réussite pour l'insertion professionnelle » (p. 45), alors même que les enquêtes sur le devenir des diplômés de master contiennent manifestement des données sur la part de ces derniers qui ont obtenu leur emploi grâce à leur stage (« Enquêtes Masters 2018-2021 », p. 12, p. 26 ou encore p. 40).

¹⁷⁴ Un quart des enseignants-chercheurs sont des historiens. La sociologie et l'anthropologie représentent respectivement 15 % et 13 % (RAE, p. 22).

encore les sciences juridiques comptent beaucoup moins d'EC¹⁷⁵. Il y a là un risque latent d'affaiblir la dimension interdisciplinaire du projet de formation de l'EHESS et de mettre à terme en difficulté les équipes pédagogiques des masters. Pour remédier à cette situation, l'École affirme sa volonté de mieux articuler les recrutements d'enseignants-chercheurs aux besoins de l'offre de formation, conformément aux recommandations faites dans le rapport précédent du Hcéres et dans le rapport de la Cour des comptes. Mais celles-ci n'ont pas été suivies d'effets jusqu'à présent, ce qui s'explique par le fait que la réalisation d'une telle volonté est en contradiction avec le mode de recrutement des EC à l'EHESS (voir domaine 2).

Par ailleurs, l'EHESS ne propose pas à ses enseignants-chercheurs d'accompagnement spécifique ou de formation afin que ceux-ci améliorent leurs pratiques pédagogiques ou en développent de nouvelles. Pour l'heure, le seul dispositif dans ce domaine auquel l'ensemble des enseignants de l'EHESS ont accès est offert par l'école interne de PSL¹⁷⁶. C'est d'autant plus regrettable que l'originalité du modèle pédagogique de l'École et la grande diversité des formats de séminaire sont sans aucun doute riches d'expérience et d'innovation en matière de qualité pédagogique. **Le comité suggère à l'EHESS de créer un espace dans lequel les enseignants-chercheurs pourront échanger au sujet de leurs pratiques pédagogiques et tirer mutuellement profit de leurs expériences.** L'École pourrait notamment s'appuyer sur la forte concentration d'étudiants de master et d'équipes pédagogiques sur le campus Condorcet pour susciter des réflexions et des expérimentations partagées en matière de formation à la recherche en SHS.

Ainsi qu'on l'a déjà mentionné, l'établissement a développé de manière significative sa capacité à piloter son offre de formation en renforçant le rôle de certaines instances et en généralisant des conseils de perfectionnement. Les relations de subsidiarité et de complémentarité entre ces instances sont assez bien définies, et l'ensemble est progressivement en train de faire corps de manière cohérente et articulée. Pour autant, il reste encore à l'EHESS des marges de progression importantes pour être en mesure de piloter véritablement l'amélioration continue de ses cursus. Ainsi, et bien que la précédente évaluation menée par le Hcéres ait insisté sur le caractère nécessaire de la mise en place d'une évaluation des formations¹⁷⁷, tout reste encore à faire dans ce domaine – en particulier s'agissant de l'offre de séminaires de recherche. Il n'existe en effet à l'échelle de l'École aucun dispositif d'évaluation des enseignements par les étudiants¹⁷⁸ contrairement aux obligations légales, et le fait (souligné par l'École¹⁷⁹) que certains de leurs représentants peuvent faire remonter leurs observations dans les différentes instances ne peut suffire au déploiement d'une démarche rigoureuse d'amélioration des cursus. De même, si l'on peut saluer la généralisation, dans les mentions de master, des conseils de perfectionnement et le fait que ces derniers commencent à se saisir de leur rôle dans l'auto-évaluation des formations¹⁸⁰, ces conseils ne sont pas tous réglementaires dans la mesure où les étudiants n'y contribuent pas systématiquement et leur travail ne débouche pas, au sein de l'établissement, sur une véritable réflexion commune en matière de qualité des formations. **Le comité recommande avec insistance à l'EHESS, non seulement de formaliser un dispositif d'évaluation des enseignements par les étudiants, mais aussi de mettre en place un cadre clair qui définisse comment les différentes instances (conseils de perfectionnement, conseils pédagogiques, collège des masters) travaillent de manière articulée à l'amélioration continue des formations**¹⁸¹.

Enfin, il est patent que le grand nombre de séminaires de recherche, les modalités de leur création, la variété des publics qui y assistent (d'un séminaire à l'autre et au sein d'un même séminaire), le niveau de fréquentation souvent faible, ou bien encore les statuts très divers des enseignants les assurant, entraînent,

¹⁷⁵ *Ibid.*

¹⁷⁶ RAE, p. 19-20 et entretiens.

¹⁷⁷ « Rapport d'évaluation de l'EHESS, Campagne d'évaluation 2017-2018, Hcéres », p. 24.

¹⁷⁸ Le document de cadrage de l'établissement pour l'accréditation 2019-2024 mentionnait pourtant à l'automne 2018 la perspective de « l'évaluation des formations et des enseignements par les étudiants et leur prise en compte dans l'évolution des formations (selon des modalités définies par l'établissement) » (p. 7).

¹⁷⁹ RAE, p. 10.

¹⁸⁰ Les comptes rendus récents des conseils de perfectionnement de plusieurs mentions de master en attestent.

¹⁸¹ Le rapport d'évaluation HCERES du 2^{ème} cycle de l'EHESS va dans le même sens en recommandant également de « développer une démarche d'amélioration continue par la clarification et la mise en œuvre de dispositifs communs dans le 2^e cycle (conseil de perfectionnement, évaluation des enseignements par les étudiants, etc.) » ; rapport provisoire d'évaluation du bilan du 2^{ème} cycle - École des hautes études en sciences sociales - EHESS, p. 11.

pour l'établissement, de vraies difficultés à piloter réellement le coût de son offre de formation¹⁸². Ces difficultés tiennent autant à la complexité de ce modèle pédagogique (qu'il ne saurait être question de remettre en cause ici) qu'à l'absence d'outils permettant d'en contrôler réellement la trajectoire budgétaire. **Le comité estime qu'il est urgent que l'EHESS se dote de moyens et d'outils (indicateurs de taux d'encadrement, démarche de calcul complet des coûts) permettant d'assurer le suivi et la maîtrise de la soutenabilité de son offre de formation.**

Référence 17. « L'établissement soutient le développement de la vie étudiante et de la vie de campus, l'engagement des étudiants dans la gouvernance, et il favorise le bien-être étudiant. »

5 / Une vie étudiante mieux soutenue, mais qui nécessite des ajustements

L'installation des étudiants de master et des doctorants sur le campus Condorcet constitue un premier fait majeur de la trajectoire des cinq dernières années, et suscite quelques craintes pour le bon développement de la vie étudiante. Le campus est en effet encore en cours d'aménagement, les étudiants y sont peu nombreux et considèrent qu'ils ne sont pas pris en compte dans l'organisation de celui-ci. Les procédures administratives sont lourdes pour avoir l'autorisation d'organiser un événement ; l'accès aux bâtiments nécessite un badge avec des accès définis ; le règlement intérieur est jugé trop strict (interdiction de boire un café, par exemple). L'EHESS cherche à trouver des solutions pour que ce site ne soit plus seulement un lieu de passage, mais aussi un lieu de vie, d'échange et de socialisation : mise en place d'espaces de convivialité (un foyer étudiant est en projet, une salle de cours au rez-de-chaussée du bâtiment EHESS est désormais réservée aux étudiants pour servir de salle de convivialité étudiante). **Le comité recommande de poursuivre le travail avec le gestionnaire du bâtiment afin d'apporter des solutions aux problèmes d'accès et d'assouplir le règlement intérieur.**

Le second fait majeur est évidemment la récente crise sanitaire, qui a constitué un tournant avec la création en 2020 d'un service (après avoir été une mission) de la Vie étudiante, rebaptisé depuis « service de la Réussite étudiante » (SRE). Au sein du Bureau qui gère l'École siège un vice-président affecté à la vie étudiante. Le « rééquilibrage de la gouvernance¹⁸³ » dans le domaine de la vie étudiante se manifeste également dans le renforcement ou la création de « commissions consultatives internes » : renforcement de la représentation étudiante dans le « conseil de l'École doctorale » suivant l'arrêté de 2016¹⁸⁴, instauration d'une « commission Vie étudiante » depuis 2019 et, enfin, d'un « collège des masters » en 2022. La commission Vie étudiante, qui comprend dix étudiants élus par les autres étudiants, se réunit trois fois par an en présence de la présidence de l'EHESS, ce qui permet aux étudiants d'échanger régulièrement avec le (la) président(e) sur les difficultés qu'ils rencontrent. **Cette attention plus marquée à la vie étudiante est positive, mais elle est insuffisamment relayée auprès des étudiants, faute de canaux de communication simples et directs.** C'est ainsi que les doctorants connaissent l'existence du SAIP, mais y recourent peu et, s'ils exploitent la base de données Neobab qui présente l'offre de cours, celle-ci présente des incohérences avec l'offre réelle de programmes.

Les tuteurs de stage et de recherche jouent un rôle majeur¹⁸⁵ pour les étudiants de master et la relation avec l'étudiant est encadrée par une charte destinée à faciliter la gestion des conflits¹⁸⁶. Cependant, le comité souligne qu'il y a là un risque de relation de pouvoir et le comité recommande d'instaurer un jury composé de plusieurs tuteurs pour évaluer le dossier de stage et encadrer l'étudiant.

¹⁸² Entretiens.

¹⁸³ RAE, p. 9.

¹⁸⁴ RAE, p. 10.

¹⁸⁵ RAE, p. 41.

¹⁸⁶ RAE, p. 41. L'acceptation en master est conditionnée à une discussion portant sur le projet de recherche de l'étudiant avec un encadrant, qui sera ensuite le tuteur. Cette même personne sera chargée d'accompagner l'étudiant lors de la construction de son parcours (le stage en fait partie).

Le comité observe l'engagement de l'établissement pour développer et structurer son service de la vie étudiante. L'équipe, comme l'ont montré les entretiens lors de la visite, est dynamique, très attentive et soucieuse de répondre aux sollicitations. Il faut ainsi souligner le dynamisme des projets FSDIE déposés et largement diffusés. Le service dispose d'une antenne sur le site Condorcet, ce qui favorise l'animation du campus. **Le comité recommande que l'École, conformément à la demande du MESR, se dote d'un schéma directeur de la vie étudiante. Il permettra notamment d'assurer l'implication des étudiants et d'intégrer leurs attentes. Par ailleurs, ce schéma donnera davantage de visibilité et de sens aux actions menées.**

Le comité constate une très faible participation des étudiants à la gouvernance de l'établissement. Dans l'ensemble des instances, ils sont encore trop souvent spectateurs des débats. Le comité pointe notamment l'absence d'une représentation étudiante élue dans l'équipe politique de l'EHESS. **Il recommande à l'EHESS d'associer les étudiants à l'élection du président et de son équipe, et donc à la définition des choix retenus pour l'évolution de l'établissement.**

Les élus étudiants ne savent pas exactement quel est leur rôle au sein des conseils. En effet, leurs droits à la parole et au vote diffèrent, notamment au sein des conseils pédagogiques des masters. Le comité recommande donc de rendre l'information transparente concernant les statuts qui régissent chaque conseil, leur cartographie et les compétences de chaque membre. **Il recommande également de créer une liste de diffusion « information aux élus étudiants » permettant aux représentants étudiants de rendre compte de leurs activités au sein des conseils de l'établissement. Le comité préconise enfin de mener une campagne d'information lors du renouvellement des instances, qui ne se limite pas à l'envoi d'un mail à l'ensemble de la communauté étudiante.**

En ce qui concerne à présent la vie associative, celle-ci se structure autour de l'Association étudiante (dans laquelle se trouvent des syndicats, des collectifs, des associations), qui reçoit un soutien financier de l'établissement¹⁸⁷. Ses objectifs : animer la vie étudiante et accompagner les étudiants à monter et développer des projets dans une logique de transfert des compétences et d'intelligence collective. Actuellement, il n'existe pas de dispositif pour valoriser les activités des étudiants engagés au sein d'une association. Cela signifie que l'engagement étudiant repose uniquement sur leur temps libre, instaurant une certaine inégalité. **Le comité recommande de mettre en place des modalités de reconnaissance de ces engagements, par la validation d'un certain nombre d'ECTS.**

L'établissement dispose d'une cellule de veille et d'information contre le harcèlement sexuel (CVIHS). Il s'engage contre les violences sexistes et sexuelles (VSS) et toutes les formes de discriminations, notamment en mettant en place des procédures de signalement, en organisant des événements de sensibilisation et de formation à destination des étudiants et du personnel, et en structurant un réseau d'étudiants relais. Toutefois, il n'existe pas de plan de lutte global et les dispositifs en vigueur se limitent à une unique adresse mail. **Le comité recommande de mettre en place un tel plan et de consolider en ce sens le dispositif existant.** Enfin, le comité recommande de clarifier l'articulation entre les médiateurs et la commission disciplinaire, notamment lors de la saisie de la cellule VSS.

Le service d'accompagnement des étudiants en situation de handicap a récemment recruté une chargée de mission afin de définir un nouveau schéma directeur handicap et d'améliorer la prise en charge des étudiants ayant des besoins éducatifs particuliers. Le schéma directeur du handicap est en cours de renouvellement. Le service réalise une communication efficace, notamment concernant les modalités pour bénéficier d'un PAEH (hausse des demandes d'aménagement en 2023¹⁸⁸).

Enfin, le bien-être et la santé mentale et physique des étudiants est une préoccupation forte de l'EHESS. Le SRE a notamment renforcé les relations avec le CROUS pour accélérer les prises en charge urgentes et développer des actions¹⁸⁹. Par ailleurs, pour faire face aux conséquences de la crise sanitaire sur la santé mentale des étudiants, l'EHESS a mis en place des consultations auprès d'un psychologue clinicien.

¹⁸⁷ RAE, p. 71.

¹⁸⁸ RAE, p. 45.

¹⁸⁹ RAE, pp. 50-51.

L'établissement soutient les étudiants en difficulté avec des aides matérielles et financières pour répondre aux situations de grande difficulté liées à l'isolement ou à la perte de sources de revenus, notamment pendant la crise de la covid-19¹⁹⁰. Depuis 2022, certains dispositifs instaurés durant la pandémie ont été pérennisés, comme le prêt d'ordinateurs aux étudiants en situation précaire et les ateliers « sortir de l'isolement ».

¹⁹⁰ RAE, p. 51.

Conclusion du domaine « politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus »

Forces

- Une formation à la recherche et par la recherche de grande qualité, tant en master qu'en doctorat, grâce à un taux d'encadrement exceptionnel, et qui permet aux étudiants de bénéficier pleinement de la dynamique scientifique de l'établissement.
- La diversité des origines géographiques des enseignants, titulaires et invités, offre aux étudiants une ouverture internationale importante.
- Un modèle pédagogique qui, grâce notamment aux séminaires de recherche transversaux, offre aux étudiants des parcours individualisés en fonction de leur projet d'étude.
- Une offre documentaire très riche et au plus près des besoins des étudiants.
- Des actions concrètes favorisant le bien-être des étudiants et le soutien de diverses activités dont ils sont les bénéficiaires.

Faiblesses

- Une baisse d'attractivité des formations, dont les causes profondes ne sont pas analysées.
- Une visibilité insuffisante de ce que l'interdisciplinarité apporte aux étudiants, en termes non seulement de compétences, mais aussi de perspective de débouchés autres que le doctorat.
- Des difficultés à piloter réellement l'offre de séminaires de recherche, qu'il s'agisse de l'articuler avec les besoins des mentions de master ou de s'assurer de sa soutenabilité.
- Une stratégie en matière de professionnalisation et d'internationalisation des cursus qui reste encore à déployer pleinement dans les formations et qui nécessite de créer autour d'elle une pleine adhésion des enseignants-chercheurs.
- Une capacité encore insuffisante à exploiter les données relatives à la population étudiante (réussite, insertion) pour évaluer l'efficacité de l'aide à la réussite et de la préparation à l'insertion professionnelle.
- L'absence de dispositifs d'évaluation des enseignements, pourtant réglementaire pour le master.

Recommandations

- Renforcer la visibilité de l'originalité du modèle pédagogique de l'École, en rendant notamment plus explicites et tangibles les apports de sa dimension interdisciplinaire.
- Poursuivre les efforts visant à améliorer la cohérence de l'ensemble de l'offre de formation, en veillant, d'une part, à rationaliser l'offre de séminaires transversaux en lien avec les masters et, d'autre part, à améliorer l'articulation entre ces masters et les formations doctorales.
- Mettre en place un suivi rigoureux de la soutenabilité de l'offre de formation, en particulier de l'offre de séminaires transversaux.
- Prendre appui sur les efforts réalisés en matière d'enquêtes sur la réussite et l'insertion des étudiants pour procéder à une véritable auto-évaluation des formations et identifier les actions les plus susceptibles de renforcer l'attractivité de celles-ci.
- Renforcer la mobilité des étudiants pour favoriser l'internationalisation de l'école.
- Renforcer les moyens du SAIP en matière d'aide à l'insertion professionnelle et centraliser la gestion de l'ensemble des partenariats socio-économiques et culturels de l'École afin que ceux-ci profitent pleinement aux dispositifs de professionnalisation en master.
- Organiser davantage le bâtiment de l'EHESS déjà construit sur le campus Condorcet, et agir de manière proactive au sein du CA de l'EPCC pour organiser sur le site des espaces en fonction des besoins et des attentes des étudiants.

Table des matières

Avis du comité	3
1 / Forces principales.....	3
2 / Faiblesses appelant une vigilance particulière	3
3 / Recommandations principales.....	4
Présentation de l'établissement	6
1 / Caractérisation de l'établissement et de son territoire.....	6
2 / Recommandations de la précédente évaluation (rapport publié en 2018)	8
3 / Rapport d'autoévaluation et visite de l'établissement	9
Le pilotage stratégique et opérationnel	11
1 / Des marqueurs identitaires forts, mais un positionnement encore prospectif et qui manque de clarté	11
2 / Une priorité donnée à une nouvelle localisation, sans vision stratégique du positionnement de l'École dans cet environnement.....	13
3 / Un partenariat privilégié avec le CNRS et le pôle marseillais, plus lâche avec les partenaires de l'EPCC	15
4 / Des partenariats internationaux nombreux mais insuffisamment structurés, et des partenariats économiques, sociaux et culturels à renforcer	16
5 / Une gouvernance qui se doit d'être davantage rééquilibrée et plus collégiale ; un manque d'autonomie laissé aux directions administratives.....	17
6 / Une communication externe performante, une communication interne en développement	18
7 / Un système d'information en construction, mais toujours sans schéma directeur informatique (SDI)	19
8 / Malgré des initiatives individuelles, une démarche qualité qui n'est toujours pas mise en place	20
9 / Un établissement très bien doté par l'État, mais paradoxalement en déficit	21
10 / Une politique des ressources humaines organisée en soutien, et qui n'est pas suffisamment utilisée comme un moteur du développement	22
11 / Un déménagement sur le campus Condorcet qui ne sera achevé qu'en 2030 et qui détourne paradoxalement l'établissement d'une politique immobilière	24
Conclusion du domaine « pilotage stratégique et opérationnel »	26
La politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société	27
1 / Une politique de recherche encore largement à construire	27
2 / Des services compétents et dynamiques, des outils à développer et affiner	31

3 / Une politique d'innovation modeste, mais une stratégie d'inscription de la science dans la société fortement soutenue.....	32
4 / Des services compétents et investis, à l'appui d'une volonté politique affirmée par la gouvernance et partagée par les personnels.....	34
Conclusion du domaine « politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société ».....	36
La politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus.....	37
1 / Une offre de formation originale et de qualité, mais confrontée à plusieurs défis	37
2 / Un accompagnement renforcé des étudiants.....	42
3 / Une baisse d'attractivité dont les causes ne sont pas réellement identifiées	43
4 / Des marges de progression importantes en matière de suivi de la qualité et du coût de l'offre de formation.....	44
5 / Une vie étudiante mieux soutenue, mais qui nécessite des ajustements	46
Conclusion du domaine « politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus »	49
Table des matières	50
Liste des sigles.....	52
Observations du président de l'EHESS	55
Organisation de l'évaluation.....	59

Liste des sigles

A

AC	Agence comptable
AENES	Administration de l'Éducation Nationale et de l'Enseignement Supérieur
AMU	Aix-Marseille Université
ANR	Agence nationale de la recherche
APD	Année de préparation au doctorat

B

BIATSS	(personnels) Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, personnels sociaux et de santé
BNF	Bibliothèque nationale de France

C

CA	Conseil d'administration
CDD	Contrat à durée déterminée
Cifre	Convention industrielle de formation par la recherche
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
COMUE	Communauté d'universités et établissements
CPER	Contrat de plan État-région
CR	Chargé de recherche
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CS	Conseil scientifique
CSA	Comité social d'administration
CSP	Centre de services partagés
CVIHS	Cellule de veille et d'information contre le harcèlement sexuel

D

DAE	Dossier d'autoévaluation
DAF	Direction des affaires financières
DAJC	Direction des affaires juridiques et des contentieux
DE	Diplôme d'établissement
DEVE	Direction des enseignements et de la vie étudiante
DDR	Direction de la recherche
DGS	Direction générale des services
DIS	Direction de l'image et du son
DPO	Data protection officer
DR	Directeur de recherche
DRI	Direction des relations internationales
DSI	Direction des systèmes d'information

E

EC	Enseignant-chercheur
ECTS	<i>European Credits Transfer System</i> (Système européen de transfert et d'accumulation de crédits)
ED	École doctorale
EHESS	École des Hautes Études en Sciences Sociales
EPCC	Établissement Public Campus Condorcet
EPCS	Établissement public de coopération scientifique
EPHE	École pratique des hautes études

EquipEx	Équipement d'excellence
Erasmus	<i>European action scheme for the mobility of university students</i>
ERC	<i>European Research Council</i>
ETP	Équivalent temps plein
EUR	École universitaire de recherche
ExcellencES	Excellences sous toutes ses formes

F

FMSH	Fondation Maison des Sciences de l'Homme
FSDIE	Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes

G

GED	Grand équipement documentaire
GIS	Groupement d'intérêt scientifique
GPEEC	Gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences
GT	Groupe de travail

H

Hcéres	Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
HDR	Habilitation à diriger des recherches

I

IA	Intelligence artificielle
IdEx	Initiative d'excellence
Ifse	Indemnité de fonctions, de sujétions et d'expertise
INED	Institut national d'études démographiques
INRA	Institut national pour la recherche agronomique
InSHS	Institut des sciences humaines et sociales
Inserm	Institut national de la santé et de la recherche médicale
I-Site	Initiative science innovation territoire économie
ITA	Ingénieurs, techniciens et personnels administratifs
ITRF	Ingénieurs et personnels techniques de recherche et de formation

L

LabEx	Laboratoire d'excellence
-------	--------------------------

M

MCF	Maitre de conférences
MESR	Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche
MNHN	Muséum national d'Histoire naturelle

P

PAEH	Plan d'accompagnement de l'étudiant en situation de handicap
PEC	Portefeuille d'expériences et de compétences
PEPR	Programmes et équipements prioritaires de recherche
PIA	Programme d'investissements d'avenir
PRI	Programme de recherche interdisciplinaire
PSE	Paris School of Economics

PSL Paris Sciences et Lettres

R

RAE Rapport d'autoévaluation
RH Ressources humaines
Rifseep Régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel
RSSI Responsable sécurité des systèmes d'information

S

SAIP Service d'aide à l'insertion professionnelle
SDI Schéma directeur informatique
Shon Surface hors œuvre nette
SHS Sciences humaines et sociales
SI Système d'information
SIRH Système d'information des ressources humaines
SCSP Subvention pour charge de service public
SPSI Schéma pluriannuel de stratégie immobilière
SRE Service de la réussite étudiante
SSII Société de Services Informatiques et d'Ingénierie
Strater Stratégie territoriale de l'enseignement supérieur et de la recherche
SWOT (analyse) *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*

U

UAR Unité d'appui et de recherche
UMR Unité mixte de recherche
UR Unité de recherche
USPN Université Sorbonne Paris Nord

V

VP Vice-présidence / Vice-président
VSS Violences sexistes et sexuelles

Observations du président de l'EHESS



Le président

Paris, le 30 septembre 2024

À

Monsieur Stéphane Le Bouler, président par intérim du Hcéres
Monsieur Marc Lits, président du Comité d'experts du Hcéres

Réponse du président de l'EHESS au rapport d'évaluation de l'établissement dans sa version définitive (septembre 2024)

Je remercie très chaleureusement l'ensemble des membres du Comité de visite du Hcéres et en particulier son président Marc Lits pour la qualité et la cordialité des échanges. Je prends note des éléments très positifs qui couronnent le travail de l'ensemble des personnels sur la période d'évaluation concernée (2017-2022) en matière de recherche, de formation, de valorisation et d'amélioration du fonctionnement de l'administration. Si je vais préciser certains points sur la méthodologie et critiquer certaines conclusions, je m'engage également à tenir compte des points de vigilance concernant la dissémination des forces de l'établissement, les partenariats économiques, l'amélioration de l'offre de formation et la place des étudiants. Je m'associe également au Comité du Hcéres pour souligner la nécessité d'observer une grande vigilance sur les finances de l'établissement.

Plusieurs recommandations ont déjà été mises en place entre les visites du Hcéres et le rendu du rapport. Les résultats porteront leurs fruits pour la période d'évaluation 2022-2027 autour de la cartographie de la recherche, de la structuration de l'EPCC, de l'amélioration de la formation, du pilotage et de l'internationalisation. Sur la constance de la trajectoire (p. 3), je tiens à rassurer le Comité du Hcéres, et je répète, une fois de plus, que le campus Condorcet sera la seule ligne suivie dans des conditions que je souhaite néanmoins préciser. Des demandes ponctuelles ont d'ailleurs d'ores et déjà été mises en œuvre à la date de la présente lettre, dont le Schéma Directeur Informatique (p. 19) et le SPSI (p. 24) ; des recommandations sont amorcées comme les lettres de mission (p. 5) ou encore la meilleure évaluation statistique des cohortes étudiantes. S'ils sont relativement pondérés, l'avis général et les conclusions du Comité tranchent néanmoins avec des éléments contenus dans le reste du rapport qui **interrogent sur la cohérence globale des évaluations du Hcéres** pour la campagne d'évaluation 2023-2024. Ils posent également de légitimes questions autour de la signature de l'établissement et l'échelle de la prise de décision, notamment autour du campus Condorcet.

Tout d'abord, le rapport **reproche au RAE de l'EHESS de proposer une trajectoire globale** de l'établissement au détriment d'une focalisation sur les cinq dernières années (p. 14). Or, cela entre en contradiction avec l'invitation, lors des discussions préliminaires avec la présidence du Hcéres, à adopter un arc global afin de ne pas se limiter à la seule période évaluée. Si je reconnais que les indicateurs de performance et de mesure sont trop peu présents, et qu'un important travail en la matière doit être accompli, il conviendra sans doute à l'avenir de mieux s'entendre en préalable sur les demandes faites aux établissements.

Il est également surprenant de constater **l'absence de prise en compte du contexte général de l'ESR** pour la période d'évaluation 2021-2022. Ainsi, la baisse d'étudiants nationaux et surtout internationaux s'explique notamment par les difficultés importantes liées à l'épidémie de COVID-19 et à des chocs géopolitiques majeurs. À l'EHESS comme dans les autres établissements, les conditions changeantes que sont notamment la séparation des filières recherche et enseignement et la mise en œuvre de la plateforme « MonMaster » gênent la bonne interprétation de l'évolution des cohortes. Si la nécessité de pilotage et d'anticipation est, certes, essentielle, je me permets toutefois de souligner que les **difficultés budgétaires sont récentes et dues pour l'essentiel à des facteurs externes** comme la compensation seulement partielle de l'augmentation du point d'indice, l'augmentation des fluides et l'inflation.

Je tiens également à souligner de **profondes dissonances entre les différents rapports d'évaluation de l'EHESS** autour de la recherche, de l'offre de formation et de l'École doctorale.¹ Par exemple, le présent rapport évoque une « politique de recherche encore à construire » (p. 27), mais, dans le même temps, l'excellence de « la politique de recrutement scientifique et de formation à la recherche (p. 3) » tandis que le Rapport Recherche de l'établissement se félicite de la politique de recherche suivie (p. 5). Il est regrettable que le travail d'évaluation des unités par le Hcéres ne soit évoqué que dans les notes de bas de page du présent rapport, et que ses conclusions ne servent pas à modérer les critiques. **L'EHESS a fait le choix crucial de financer en priorité ses unités de recherche et de défendre une politique d'excellence de la recherche.** Il est paradoxal d'observer qu'elle soit louée dans un cas comme une force de l'établissement et effacée dans l'autre dans deux rapports du même Hcéres. On peut légitimement se demander comment sans politique de recherche, l'établissement pourrait figurer parmi l'un des meilleurs en sciences sociales en France et en Europe, comme l'attestent les tableaux du Rapport Recherche du Hcéres. Limiter la « politique de recherche » dans le présent rapport au recrutement, au fléchage des postes et à la thématisation de la recherche peut sembler un peu court et en contradiction avec les orientations du ministère de l'ESR.

De la même manière, les **propos sur l'originalité de la méthode interdisciplinaire à l'EHESS diffèrent d'un rapport à l'autre.** Si tous s'entendent sur la nécessité de renforcer l'interdisciplinarité externe, les conclusions divergent sur la fabrique de l'interdisciplinarité comme élément central dans l'établissement. Le présent rapport nous reproche de nous contenter d'un « marqueur identitaire flou » (p. 24), alors que les rapports sur la recherche et la formation rappellent la place originale de l'EHESS dans l'ensemble du cursus de formation « à la recherche par la recherche ». L'interdisciplinarité est évaluée comme « performante » (Rapport 2^e Cycle, p. 11) ou « grande » (rapport 3^e Cycle, p. 5). Fruits d'une politique scientifique appuyée, les laboratoires d'aires culturelles en sont un terrain privilégié comme le rappelle le rapport Hcéres Recherche (p. 8). On peut aussi mentionner, comme le fait d'ailleurs le Rapport Hcéres Recherche, le soutien décisif de l'EHESS au CAMS, à l'intersection des mathématiques et des sciences sociales. Si, bien évidemment, la réflexion sur l'interdisciplinarité doit être poursuivie, il semble un peu hâtif de conclure que l'EHESS se contente d'une rente historique en la matière, alors que d'autres rapports du même Comité pour la même évaluation disent le contraire. Enfin, l'internationalisation de l'établissement, sur laquelle je vais revenir, est évaluée de manière pour le moins contrastée : jugée inexistante dans le présent rapport, elle est qualifiée de « prioritaire et accrue au cours de la période d'évaluation » (Rapport Recherche, p. 7) et de « forte » (Rapport 3^e Cycle, p. 5). D'un point de vue méthodologique, **il conviendrait sans doute d'harmoniser les évaluations du Hcéres pour la même campagne d'évaluation.**

¹ Dans un souci de lisibilité, les rapports de la campagne d'évaluation 2023-2024 sont présentés comme Rapport 3^e Cycle, Rapport 2^e Cycle et Rapport Recherche pour chaque pagination, afin de ne pas créer de confusion avec les citations du présent rapport.

Je m'interroge en outre sur **l'injonction contradictoire concernant les partenariats**. La demande répétée de les renforcer est adossée à une recommandation sur la nécessité de ne pas trop « disséminer » ses forces (p. 3). Comment ajouter de nouveaux partenariats avec tous les établissements de l'EPCC, le campus Paris-Saclay, ainsi que d'autres établissements d'Île-de-France, sans justement risquer d'accroître la dispersion ? Avant d'avoir mieux redéfini son périmètre national et la cartographie de la recherche, l'EHESS affiche donc une grande prudence pour les partenariats nationaux et internationaux en les « ciblant » et en les « densifiant », comme il est expliqué dans le RAE.

Cette remarque s'inscrit dans un autre point problématique du rapport : la **critique récurrente de la « singularité » de l'École** renvoyant à un passé élogieux et dérogatoire. Or, le Haut Comité comme le ministère de l'ESR nous invitent justement à définir une signature de l'établissement dans un contexte de transformation de l'ESR. Le présent rapport insiste d'ailleurs sur la force de l'« identité » de l'EHESS (p. 11), avant de déplorer la volonté de conserver notre singularité. Cette nouvelle injonction contradictoire pose une question simple : comment affirmer la force d'une signature sans défendre une singularité ? Cette ambition de se singulariser n'est en rien un repli conservateur et passéiste, mais reflète, à l'inverse, une forte ambition de faire de l'EHESS la meilleure Université européenne en matière de recherche fondamentale en sciences sociales en s'adossant sur cette forte identité intellectuelle.

C'est en ce sens que l'EHESS a toujours refusé de flécher les postes de recrutement ou de thématiser systématiquement ses priorités au nom de la défense de l'unité des sciences sociales et de leur capacité à travailler ensemble. S'il est possible d'améliorer la procédure de recrutement, s'il est souhaitable de mieux cartographier la recherche pour éviter une trop grande dissémination, il convient de conserver à l'assemblée des enseignants-chercheurs son rôle de garant de la signature de l'EHESS. Elle joue un rôle de Sénat académique comme dans la plupart des Universités mondiales aujourd'hui. Grâce aux postes de directeurs et directrices d'études cumulant(e)s, elle permet de faire entrer des **collègues d'institutions partenaires** dont le CNRS et l'INSERM et les Universités, qui **participent donc au recrutement et à l'élaboration de la politique scientifique**, contrairement à ce qui est dit dans le rapport.

La volonté de calquer systématiquement notre politique sur celle qui a cours dans d'autres établissements produit d'étonnantes interprétations. Le rapport affirme ainsi à plusieurs reprises que l'établissement n'avait eu aucune politique à l'international avant la mise en œuvre récente de mesures (depuis 2023 en l'occurrence, p. 14). Or, comme le RAE le rappelle d'ailleurs, l'EHESS s'appuie sur un **programme exceptionnel et ancien d'invitations** annuelles sans équivalent en France, une **forte internationalisation de son recrutement** (42 % de son corps enseignant sont binationaux) et une **stratégie internationale de publications** louée dans le Rapport Recherche (p. 7). En complément, la politique de partenariats à l'international, étroitement adossée aux unités de recherche, est tout aussi ancienne, et prend racine dans la singularité de l'établissement. Trop petit pour proposer des projets comme les alliances européennes, il a mis en œuvre une cartographie ciblée, au plus près de la formation et de la recherche. En d'autres termes, l'internationalisation fait partie de l'identité de l'École depuis sa fondation et il est curieux de la voir ainsi niée à plusieurs reprises. Si elle reste à améliorer, notamment au niveau de la formation, si l'idée d'un Conseil scientifique international est bonne, la politique d'internationalisation est tout sauf inexistante au cours de la période d'évaluation.

Cette incompréhension se retrouve aussi dans l'affirmation selon laquelle l'EHESS serait « isolée » et n'aurait pas de partenariats structurants. J'ai déjà indiqué la place des partenaires dans le recrutement, qui peut rassurer le Comité sur leur inclusion dans la procédure élective. À nouveau, il me semble important que les unités soient véritablement prises en compte puisque les partenariats académiques s'opèrent principalement à cette échelle sous le contrôle de la présidence. **97 % de nos unités de recherche fonctionnent complètement dans**

ce cadre partenarial, notamment avec le CNRS et l'INSERM. Les partenariats sont donc au cœur de la vie scientifique et pédagogique de l'EHESS. Il va de soi que le campus Condorcet pourra en développer de nouveaux comme cela a déjà été le cas avec l'INED, avec lequel l'EHESS partage une EUR depuis trois ans.

La confusion sur l'échelle et la prise de décision ressort également dans les lignes concernant l'EPCC et Condorcet. **Le rapport donne parfois l'impression que l'École se confond avec l'EPCC** et pourrait à elle seule en définir une « vision stratégique ». C'est faire peu de cas de l'ensemble des partenaires du campus, de la collégialité des décisions et du rôle de la tutelle en matière de définition des contours scientifiques, juridiques et financiers de l'EPCC. Contrairement aux COMUE, l'EPCC possède une singularité : les onze établissements n'ont pas tous vocation à rejoindre le campus dans un horizon proche et possèdent donc des stratégies différentes à l'égard de Condorcet en matière de formation, de recherche et de vie de campus. Il existe également des instances bien définies au niveau du campus, et elles prennent part à la stratégie d'ensemble. Enfin, et comme il a été précisé au Comité de visite, la tutelle ministérielle a mandaté une mission pour réfléchir à l'avenir institutionnel du campus Condorcet. Pour le dire simplement, donc, **la stratégie de l'École sur le campus Condorcet est en cours de construction** en raison de cette multitude d'acteurs et dans l'attente de la décision de la tutelle.

Comme je l'ai rappelé à plusieurs reprises aux membres du Comité, enfin, et je m'étonne de ne pas retrouver mes propos dans le présent rapport, l'École s'est engagée dans une stratégie en plusieurs phases visant (1) à consolider la phase 1 du déménagement à Condorcet, (2) à améliorer la vie de campus en s'impliquant dans des projets concernant la vie étudiante, la formation, l'édition et la recherche en accord avec l'EPCC et (3) à préparer la phase 2, le déménagement des équipes en 2030 et la clarification des missions de l'EPCC en accord avec la tutelle et les autres partenaires. L'EHESS n'a donc pas de place « à trouver une place dans l'EPCC » (p. 3), puisqu'elle en occupe déjà une et n'hésite pas à porter financièrement les projets structurants du campus comme l'Humathèque, le pôle médico-social ou encore le futur pôle éditorial. Sur ce point, il est regrettable que **le rapport ne mentionne pas le Projet d'établissement de l'EPCC**, qui liste l'ensemble des initiatives collectives soutenues par l'EHESS et les autres partenaires. Sur la transformation de la structure, et comme il a été dit lors d'un entretien avec le Comité de visite, l'École a proposé une solution à géométrie variable marquant l'implication différenciée de l'ensemble des membres du campus. Bien évidemment, l'EHESS figurera dans le premier cercle si cette solution était actée par le ministère et les instances du campus.

Pour conclure, je tiens une fois de plus à remercier le Comité de visite du Hcéres. Je réitère également mon engagement à prendre en compte leurs excellentes recommandations. Il me semble néanmoins que la volonté de pousser l'EHESS à imiter les autres établissements lui ferait perdre toute la force de sa signature et de l'excellence de sa réputation et de ses publications en France et dans le monde. À terme, cet affaiblissement aurait des conséquences pour l'EPCC car faire de ce lieu le principal campus européen en sciences sociales est peu réalisable avec des établissements effacés ou en crise identitaire. En s'appuyant sur son identité et sa renommée internationale tout en répondant aux nouveaux enjeux de l'ESR, l'EHESS construira sur le campus Condorcet son avenir. Elle sait ce qu'elle veut devenir : la meilleure école internationale de recherche en sciences sociales en Europe.

Le 30 septembre 2024

Le président de l'EHESS



Romain HURET



Organisation de l'évaluation

La visite de l'évaluation de l'École des hautes études en sciences sociales (EHESS) a eu lieu du 20 février 2024 au 22 février 2024. Le comité était présidé par Monsieur **Marc Lits**, professeur émérite des universités (information et communication) ; ancien vice-président de l'université catholique de Louvain.

Ont participé à cette évaluation :

- Monsieur **Régis Brandinelli**, directeur général des services de l'université Côte d'azur.
- Madame **Isabelle de Mecquenem**, professeur agrégé de philosophie à l'Université de Reims Champagne Ardenne, chargée de mission au Conseil des sages de la laïcité du ministère de l'Éducation nationale.
- Monsieur **Nicolas Chaigneau**, professeur des universités (sciences économiques) ; ancien vice-président de l'université Lyon 2.
- Madame **Lise Dumasy**, professeure émérite des universités (littérature française) ; ancienne présidente d'université et de COMUE.
- Monsieur **Antoine Tedesco**, étudiant en géographie à l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne ; élu étudiant de la même université.

Madame **Claire Sotinel**, conseillère scientifique, et Monsieur **Aurélien Djian**, chargé de projet, représentaient le Hcéres.

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

On trouvera les CV des experts en se reportant à la Liste des experts ayant participé à une évaluation par le Hcéres à l'adresse URL <https://www.hceres.fr/fr/liste-des-experts-ayant-participe-une-evaluation>.

Évaluation des universités et des écoles
Évaluation des unités de recherche
Évaluation des formations
Évaluation des organismes nationaux de recherche
Évaluation et accréditation internationales



2 rue Albert Einstein
75013 Paris, France
T.33 (0)1 55 55 60 10

hceres.fr



[@Hceres_](https://twitter.com/Hceres_)



[Hcéres](https://www.youtube.com/Hceres)

