

## Évaluation des établissements

# RAPPORT D'ÉVALUATION DE LA FONDATION MAISON DES SCIENCES DE L'HOMME (FMSH)

---

**CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2023-2024**

VAGUE D

Rapport publié le 09/01/2025



Au nom du comité d'experts :

Daniel Lacroix, 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

La Fondation Maison des Sciences de l'Homme (FMSH) a réussi à sortir d'une crise institutionnelle grave et à opérer une partie des transformations nécessaires, mais elle connaît toujours de réelles difficultés, alors que la structuration des Sciences Humaines et Sociales (SHS) françaises a beaucoup évolué depuis sa création et la définition initiale de ses missions. Elle peine encore à définir sa place dans le nouveau paysage de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche (ESR).

Le déménagement sur le Campus Condorcet, en partie réalisé, mais dont l'étape finale se situe dans un futur encore lointain (2030), ne suffit pas à définir une stratégie globale. En dépit d'un ensemble de résolutions et de mesures, la FMSH n'est pas encore parvenue à lever les fonds qui faciliteraient l'accomplissement des missions qui lui ont été confiées. Si elle se prolongeait, sa dépendance quasi exclusive aux fonds publics, qui ne répond pas à l'esprit des Fondations Reconnues d'Utilité Publique (FRUP), pourrait menacer, à terme, sa soutenabilité financière et sa pérennité.

## 1 / Forces principales

- L'établissement a réussi à **sortir de la crise ouverte en 2020** et à se remettre en ordre de marche. Le **dialogue social est apaisé, les services et les procédures ont été rénovés en profondeur**.
- Ses efforts de redressement bénéficient du **soutien utile du MESR** avec lequel un dialogue a été ouvert dans le cadre d'un contrat portant sur les années 2022-2024.
- La place de la FMSH dans l'Établissement Public Campus Condorcet (EPCC) est déjà valorisée par le transfert réussi de son remarquable fonds documentaire et du personnel qui y était affecté, pour contribuer à la constitution de **l'Humathèque**. L'établissement est bien placé pour devenir un acteur majeur de l'EPCC.
- L'attractivité de la Maison Suger, solidement arrimée à la FMSH, lui donne des atouts importants pour développer son rayonnement international.
- La FMSH est un acteur en pointe dans les activités de diffusion scientifique, grâce à la qualité de ses éditions, comme de ses pratiques de science ouverte, et à l'efficacité de la plateforme Canal U.

## 2 / Faiblesses appelant une vigilance particulière

- L'établissement **n'a pas encore réussi à construire une stratégie globale qui permettrait de relancer son développement, en prenant acte des évolutions institutionnelles majeures que les SHS ont connues en France, depuis sa création, ce qui supposerait un ajustement de ses missions à ces évolutions**. Il additionne les activités dont il a la charge – accueil des chercheurs, soutien à des appels à projets (AAP), édition, diffusion – **sans que cela suffise à lui donner une place reconnue parmi l'ensemble des opérateurs de la recherche publique en SHS** : il n'a pas trouvé son positionnement dans le Réseau national des MSH, dont il est formellement une des tutelles et ses contacts avec les équipes de recherche et les universités relevant de son domaine, en Île-de-France, comme à l'échelle nationale, restent en deçà de ce qu'on pourrait attendre d'un tel établissement. Ces lacunes se ressentent au niveau de sa stratégie partenariale, qui est encore trop peu structurée.
- La FMSH est encore en **attente de nouveaux statuts** qui sont indispensables pour construire une action durable et conforter son rôle de FRUP, **ce qui renforcera aussi sa légitimité à porter une stratégie renouvelée**.
- **La FMSH n'a pas encore fait la preuve de sa capacité à stabiliser et a fortiori à augmenter ses ressources propres**, ce qui fragilise à la fois ses possibilités d'action et son identité en tant que fondation. Elle souffre d'un **déficit de notoriété qui pèse sur ses capacités à lever des fonds, alors qu'elle a relancé avec volontarisme ses initiatives dans ce domaine**.

### 3 / Recommandations principales

- Aboutir rapidement à l'adoption **de nouveaux statuts, puis d'un règlement intérieur cohérent avec ces derniers** en consultant les tutelles.
- Élaborer une stratégie globale en se livrant à des analyses prospectives envisageant **plusieurs scénarios d'évolution qui prennent en compte la nécessité d'une redéfinition de ses missions** ; associer l'ensemble des personnels à la réflexion et travailler au **contenu du prochain contrat** avec le MESR.
- **Définir, en concertation avec l'EPCC**, les actions nouvelles qui pourraient être menées de concert, en prenant soin de **les articuler à la nouvelle stratégie** adoptée par la FMSH.
- Exploiter pleinement le potentiel de la FMSH pour répondre aux défis qu'elle rencontre : **réunir le Conseil scientifique** pour sélectionner les thématiques scientifiques prioritaires, **s'appuyer sur le vivier des résidents de la Maison Suger** pour renforcer la notoriété de la FMSH et travailler à la levée de fonds, **valoriser ses activités internationales et la qualité de ses éditions**.
- Entreprendre des actions de **levée de fonds auprès de nouveaux partenaires de proximité**, sans attendre la fin de la campagne menée aux États-Unis.

# Présentation de l'établissement

## 1 / Caractérisation de l'établissement et de son territoire

### L'établissement

- **Date de création** : 1963, sous le nom de Maison des sciences de l'homme de Paris, comme fondation reconnue d'utilité publique (FRUP), personne morale de droit privé, à qui le décret statutaire du 4 janvier 1963 modifié donne pour mission « de promouvoir l'étude, à l'échelle du monde, des sociétés humaines considérées avant tout dans leurs réalités actuelles et à partir d'elles »<sup>1</sup>. L'établissement a pris le nom de Fondation Maison des sciences de l'homme en 2007. La dernière modification des statuts, validée par publication en 2015, conserve cette mission.
- **Regroupement** : la FMSH est successivement sortie de la Comue Sorbonne Paris Cité, et de Sorbonne Alliance. Elle ne fait partie d'aucun regroupement, mais est membre fondateur du Campus Condorcet, devenu EPCS en 2012.
- **Typologie et organisation** : FRUP. Au début de la période de référence, la FMSH était organisée en quatre pôles : pôle recherche et prospective (incluant le Collège d'études mondiales, créé en 2011), pôle international, pôle diffusion des savoirs et pôle services et infrastructures numériques. Depuis 2022, elle est organisée en dix directions (six directions « métiers » rattachées au Directoire et quatre directions « support » sous la direction de la direction des services) et deux missions « métiers » rattachées au Directoire<sup>2</sup>.
- **Ressources humaines**<sup>3</sup> :

Statuts	2021	2023
CDI	86	88
Fonctionnaires	37	17
CDD hors ressources affectées	6	5
Ressources affectées	6	1
Contrats d'alternance	3	3
<b>Total</b>	138	114

- **Ressources** : 17 329 845 €, dont 9 447 801 € de dotation publique en 2022<sup>4</sup>.
- **Patrimoine immobilier** : la FMSH occupe 3 479,5 m<sup>2</sup> SUP au 54 boulevard Raspail, à Paris, par convention du 1<sup>er</sup> mars 2017 avec les Domaines, pour 9 ans ; 2 252 m<sup>2</sup> SUN de la Maison Suger, par un bail emphytéotique concédé par le ministère de l'Éducation nationale, qui arrivera à échéance en 2027 ; elle est propriétaire du site de Charenton, où sont entreposés les ouvrages distribués par la FMSH.

<sup>1</sup> Statuts fondation Maison des sciences de l'homme, Préambule citant le décret de 1963 et article 1.

<sup>2</sup> Les six directions « métiers » sont : Communication (DC), Développement & Partenariat (DDP), Diffusion-Distribution (DDD), Éditions (DE), Maison Suger (DMS), Recherche & International (DRI) et les quatre directions supports sont : Finances (DF), Immobilier & logistique (DIL), Ressources humaines (DRH), Systèmes d'information (DSI). Les deux missions sont Média & Sciences (MMS) et Numérique & Recherche (MMR).

<sup>3</sup> Annexe 14A : FMSH Schéma directeur RH.

<sup>4</sup> Annexe 7D : RAP 2022.

## Contexte territorial<sup>5</sup>

- **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.
- **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'expérimentation<sup>6</sup>.
- 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<sup>er</sup> 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<sup>e</sup> rang après le Grand Londres), 33 % des dépôts de brevet (1<sup>er</sup> rang national).
- **Personnels de l'ESR de la région<sup>7</sup>** : 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 universitaires, 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
Étudier les avantages et les inconvénients d'autres formes juridiques de fondation pour le long terme.	Non pertinent <sup>8</sup>
Formaliser rapidement une déclinaison opérationnelle des objectifs stratégiques, notamment en ce qui concerne les schémas directeurs du numérique et pluriannuels de stratégie immobilière.	Partiellement suivie d'effet <sup>9</sup>
Mettre en place des outils de pilotage, une fois le SI de gestion stabilisée.	Partiellement suivie d'effet <sup>10</sup>

<sup>5</sup>Strater Île-de-France 2022.

<sup>6</sup>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.

<sup>7</sup>STATER Île-de-France 2022 et Data ESR 2021-2022.

<sup>8</sup>Le contrat d'établissement a confirmé en 2022 le statut de FRUP. La recommandation est donc sans objet.

<sup>9</sup>Les schémas directeurs du numérique et de stratégie immobilière ont été mis en œuvre, mais ce n'est pas le cas de tous les objectifs stratégiques.

<sup>10</sup>Le SI de gestion a été mis en place, mais tous les outils de pilotage n'ont pas été mis en œuvre.

Poursuivre les efforts en matière de recherche de nouveaux financements.	Partiellement suivie d'effet <sup>11</sup>
Mettre en place des mesures d'accompagnement pour les personnels devant intégrer le Ged du campus Condorcet, et préciser rapidement les modalités pratiques de fonctionnement pour les personnels issus de la FMSH dans cet ensemble.	Suivie d'effet.
Clarifier l'organisation et la supervision du pôle « diffusion des savoirs » pour une cohérence d'ensemble de l'organisation interne.	Suivie d'effet

La crise qui a suivi la publication du rapport de la Cour des comptes en janvier 2020 a constraint l'établissement à une révision complète de son fonctionnement et à une réflexion nouvelle sur ses missions. Les recommandations faites par le Hcéres lors de sa précédente visite en 2018 ont donc été recouvertes par d'autres recommandations, notamment dans le cadre du contrat signé avec le MESR pour les années 2022-2024, dont les objectifs ont été en bonne partie remplis.

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

Au vu des particularités de l'établissement et après échanges avec ce dernier, un référentiel spécifique a été préparé par le Hcéres, avec seulement onze références adaptées à ses activités. Compte tenu des spécificités que l'établissement a exprimées en amont de l'évaluation lors de la rencontre stratégique qu'il a eue avec le Hcéres, des focus évaluatifs ont été pris en compte par le comité, dans le cadre de son expertise. Ces focus concernent la place de la FMSH dans le paysage de l'ESR, en particulier sa place dans le Campus Condorcet, et sa fonction de levée de fonds. À partir des éléments 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.

Pour la présente évaluation, le rapport d'autoévaluation (RAE) a été transmis au Hcéres fin janvier 2024. La visite de l'établissement s'est tenue du 12 au 14 mars 2024. 38 entretiens ont été réalisés sur une durée de 3 jours.

Le RAE est un document de 64 pages qui donne bien un aperçu global du fonctionnement et des activités de la FMSH. Les rédacteurs ont pris le parti de ne pas entrer dans des détails concrets. Ils ne donnent pas beaucoup de chiffres et de données matérielles et quantifiables permettant notamment de procéder à des comparaisons sur l'ensemble de la période considérée. La ligne rédactionnelle nettement identifiable a été également de revenir le moins possible sur les années 2018-2020 et de ne pas marquer les différences d'orientation politique entre les trois Directoires qui se sont succédé - ce qui est certes moins gênant pour les années 2021-2023 d'un côté et 2023-2024 de l'autre. Une grande partie du rapport, en particulier pour le début de la période, repose sur l'analyse d'un grand nombre de documents annexes, plus ou moins explicites.

Le RAE mentionne d'une phrase - ce qui paraît trop rapide au comité - la difficulté dans laquelle se sont trouvés les différents administrateurs qui ont dû faire face à la crise traversée par l'établissement en 2020-2021. Sa lecture éclaire essentiellement l'activité des années 2021-2024, à savoir l'important travail de réorganisation mené par la direction par intérim et les dernières initiatives lancées par le nouveau Directoire.

La visite dans les murs de la FMSH a été instructive et a permis de préciser ce que le RAE avait laissé dans le flou. Les entretiens ont été riches et le comité a pu obtenir des réponses à toutes les questions qu'il a posées. Il reste que la plupart des personnels appartenant à l'établissement que le comité a pu rencontrer sont arrivés récemment à la FMSH, et n'ont pas pu éclairer de leurs réponses des points ancrés dans un passé même relativement proche. Parmi les personnalités extérieures, le comité a regretté de ne pouvoir s'entretenir avec quelques-unes d'entre elles, qu'il avait souhaité rencontrer.

---

<sup>11</sup> Une campagne de levée de fonds aux États-Unis a été organisée. Aucun résultat concret de cette campagne n'ayant été porté à sa connaissance, le comité ne dispose pas d'éléments lui permettant d'en apprécier les retombées (financières, en termes de notoriété et de réseaux, etc.).

Il n'a pas été facile d'évaluer un établissement qui a traversé une crise grave que personne en son sein ne souhaite aujourd'hui commenter. Au demeurant, les incertitudes qui peuvent peser sur l'avenir de l'établissement n'ont sans doute pas permis à certains de se défaire d'une certaine réserve. Le comité a bien senti l'attente forte qui entourait sa venue et la rédaction du présent rapport ; il s'est efforcé de travailler sans céder à la pression des circonstances.

# Le pilotage stratégique et opérationnel

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

## 1 / Un positionnement à définir clairement au terme d'une période agitée

La FMSH est un établissement créé en 1963 sous forme de Fondation reconnue d'utilité publique (FRUP), dont le statut est original dans le champ de la recherche en sciences humaines et sociales, qui englobe un vaste ensemble de disciplines : soutien à la recherche de terrain, à la production et à la diffusion du savoir, aide à la mobilité des chercheurs et à la publication d'ouvrages savants. La fondation, qui a pris le nom de FMSH en 2007, peut donc se prévaloir d'un riche bilan réalisé sur un temps long, célébré en 2023 à l'occasion du soixantième anniversaire de la création de l'établissement<sup>12</sup>. Les évolutions de l'ESR en général, et des SHS en particulier, ont réduit son originalité et l'obligent à renouveler la définition de ses missions. **Il est urgent de reprendre ce chantier avec plus de vigueur.** Pour l'heure, la FMSH reste fidèle à quelques actions qui caractérisent son identité : internationalisation, constitution de réseaux de recherche, accueil de chercheurs en résidence à la Maison Suger.

La FMSH, depuis le précédent rapport d'évaluation du Hcéres paru en novembre 2018, a cependant traversé une longue période d'incertitude marquée par la succession de trois Directoires différents, présidés successivement par Michel Wieviorka (de 2009 jusqu'à sa démission en juillet 2020), Hélène Velasco-Graciet (janvier 2021-juillet 2023)<sup>13</sup> et Antonin Cohen élu en juillet 2023 pour un mandat de quatre ans. Le révélateur de la crise qui couvait depuis plusieurs années a été la publication d'un rapport de la Cour des comptes en janvier 2020, amenant quelque six mois plus tard au départ du président du Directoire avant la fin de son second mandat<sup>14</sup>. Malgré des efforts de restructuration interne entrepris dès 2015, le rapport de la Cour des comptes est très sévère : «gouvernance défaillante et divisée», «climat social très dégradé»<sup>15</sup>. Ces critiques, formulées déjà en partie dans le rapport précédent du Hcéres, ont en outre été reprises par les partenaires principaux de la FMSH : France Université, CNRS, EHESS. Il reste que le rapport de la Cour des comptes pointe également le peu de surveillance exercé par les pouvoirs publics sur plus d'une décennie.

L'intervention du MESR et la signature d'un contrat passé entre l'État et la FMSH pour les années 2022-2024 ont eu pour effet de confirmer sa mission traditionnelle, l'animation et la promotion des SHS françaises à l'international ; en retour, la FMSH a dû se lancer dans une refonte de grande ampleur de sa gouvernance interne. Le RAE mentionne une dynamique nouvelle au sein de la fondation à partir de 2021 et détaille des actions mises en place, présentées au fil du rapport. Malgré tout, cette nouvelle trajectoire n'est pas encore aboutie. La question de la refonte des statuts a mobilisé de manière très importante la direction de la FMSH, qui a réalisé un travail considérable sur le sujet. En effet, pour donner suite à l'une des principales recommandations de la Cour des comptes, la FMSH a entrepris, par la commission des statuts créée en son sein, la révision de ces derniers. Or, du fait de son statut de Fondation reconnue d'utilité publique, toute modification statutaire relève en premier lieu du ministère de l'Intérieur (sous-direction des Libertés Publiques) qui en contrôle la légalité. Plusieurs points de vigilance ont été relevés dans les statuts de 2015, notamment le poids trop important au sein du Conseil de surveillance de représentants d'opérateurs de l'État, ce qui est considéré comme pouvant entraver la liberté nécessaire au fonctionnement normal d'une fondation de droit privé. Les points de vue divergents entre le ministère de l'Intérieur et le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche ont mis fin à cette révision, qui n'a donc pas pu être menée à son terme avant les élections d'un nouveau directoire en juillet 2023 (ce point sera à nouveau abordé dans la référence 4).

<sup>12</sup> M. Fournier, *La Maison des sciences de l'homme de Paris. Une utopie braudélienne réalisée 1963-2005*, Éditions de la Maison des Sciences de l'Homme, 2023.

<sup>13</sup> Le Directoire présidé par Hélène Velasco-Graciet a été élu pour terminer le mandat du Directoire démissionnaire, ce qui explique sa durée.

<sup>14</sup> M. Wieviorka a été administrateur de la fondation de 2009 à 2015, puis premier président du Directoire élu dans le cadre des statuts de 2015, et réélu en 2018.

<sup>15</sup> Cours des comptes p. 2 et 3. Lors des entretiens peu de remarques ont été faites à propos de cette période, mais toutes confirmaient ce que contenait le rapport en question.

L'élection de 2023 s'est donc faite sur la base des statuts de 2015, et a conduit à un changement de gouvernance. La nouvelle équipe mise en place était incomplète au moment de la visite, puisque la vice-présidence en charge de l'édition, de la diffusion et de la distribution, était vacante depuis quelques mois. L'enchaînement des événements contribue à créer une impression d'incertitude que le comité a ressentie.

Du point de vue de son positionnement institutionnel, les rapports du Hcéres (2018) et de la Cour des comptes (2020) ont souligné que la FMSH n'avait pas réussi à trouver une position claire au sein de la recherche en SHS, notamment dans ses relations avec ses partenaires (EHESS, RnMSH, universités). Même s'il est vrai qu'elle n'avait pas l'obligation de le faire, la fondation n'a pas pu se positionner dans le cadre des regroupements universitaires parisiens. La FMSH compte aujourd'hui sur son statut de membre fondateur de l'Établissement Public Campus Condorcet (EPCC) pour définir son positionnement. Il est vrai qu'elle a réussi le transfert sur le Campus de 25 % de son personnel et de près de 100 % de ses fonds documentaires à la suite de la création du GED (grand équipement documentaire) Humathèque. Cependant, le positionnement au sein du Campus Condorcet est, pour le moment, principalement topographique, le calendrier prévu planifiant le déménagement de la FMSH seulement en 2030. Surtout, la nature de la participation de la FMSH au projet d'établissement de l'EPCC n'est pas définie. De plus, en dehors du Campus Condorcet, il n'est fait mention d'aucun lien particulier avec les universités françaises spécialisées en SHS (qui ne sont pas partenaires du campus), alors même que certains regroupements parisiens sont puissants dans ce secteur. **Le comité recommande fortement à la FMSH d'être plus proactive au sein de l'EPCC Campus Condorcet pour définir le rôle qu'elle peut y jouer, sans attendre le déménagement, et de ne pas renoncer à nouer des liens avec des établissements relevant de SHS, en particulier en Île-de-France (un nombre non négligeable d'entre eux ne s'inscrivant dans le projet porté par l'EPCC).**

Le RAE a l'honnêteté de reconnaître que la FMSH dispose d'une position stratégique qu'elle n'exploite pas pleinement : elle est encore, à la date de l'évaluation, tutelle théorique de l'UAR (unité d'appui et de recherche) qui porte le Réseau national des Maisons des Sciences de l'Homme (RNMSH), mais la convention constitutive de ce GIS, signée en juin 2024, ne mentionne plus la Fondation. Il ressort des entretiens que la part prise par la FMSH aux activités du réseau reste ténue, malgré le développement des chaînes de Canal U au sein des MSH<sup>16</sup>. Des perspectives de renforcement des liens ont été évoquées récemment entre les parties prenantes (en février 2024<sup>17</sup>), mais il est prématuré d'en tirer quelque conclusion que ce soit. La FMSH héberge par ailleurs des infrastructures (PROGEDO [UAR 2506] et Huma-Num [UAR 3598]), l'Alliance Athéna, le réseau français des Instituts d'Études Avancées (RFIEA) et d'autres associations, sans que ces hébergements soient vraiment structurants.

La FMSH est très attachée à son rôle de promoteur des SHS à l'échelle internationale. Elle peut se prévaloir d'une position internationale acquise au fil des années, grâce à ses publications, aux travaux du Collège d'études mondiales (CEM) entre 2011 et 2021, et aux échanges de chercheurs. Cependant, si sa capacité d'accueil de chercheurs étrangers est de renommée internationale, il est difficile d'apprécier finement son rayonnement dans la mesure où elle agit comme un simple opérateur, en apportant des financements à des projets de recherche<sup>18</sup>. Dans tous les cas, ce rayonnement, pour l'heure, semble bien en deçà de ce qu'on pourrait attendre.

La FMSH reste une fondation et son avenir dépendra en partie de sa capacité à lever des fonds, à côté de la dotation attribuée par le MESR, pour développer et promouvoir ses activités. Les 18 chaires créées dans le cadre du Collège d'études mondiales étaient au début de la période de référence le dispositif essentiel de levée de fonds. Supprimées dans le cadre des réformes demandées par le MESR à la suite du rapport de la Cour des comptes, afin de garantir au plus grand nombre de chercheurs l'accès à un environnement de recherche facilitateurs, elles ont été remplacées par une campagne de levée de fonds plus ouverte (en France auprès d'entreprises et de mécènes, et aux États-Unis, auprès de fondations américaines), mais les recettes sont en deçà des objectifs fixés et les autres retombées pour l'établissement sont, à cette heure, impossibles à mesurer<sup>19</sup>. Le Directoire actuel envisage donc de nouvelles actions qui restent à définir.

<sup>16</sup> Les MSH en région, qui ont modernisé leurs outils technologiques, ont développé des chaînes Canal-U après la refonte de la plateforme à la FMSH : c'est une collaboration récente mais très efficace. Par contre, les MSH n'ont pas de liens avec la FMSH pour les candidatures Collex (Collections d'excellence).

<sup>17</sup> Rencontre du Réseau avec le Directoire en février 2024.

<sup>18</sup> En effet, les chercheurs ne citant pas toujours, dans leurs articles, la FMSH comme financeur. Il est difficile de mesurer son attractivité internationale.

<sup>19</sup> Objectif fixé par le Conseil de surveillance : 5 M€ pour la campagne américaine. Comme indiqué en note 11, page 7, faute de données tangibles, les retombées relevant de la notoriété, des réseaux, des partenariats sont pour le moment difficilement évaluables.

Dans un espace où la recherche s'est fortement internationalisée, notamment dans le cadre européen, et où la concurrence s'est accrue (par le biais des financements par appels à projet, des labels d'excellence, etc.), **le comité considère que la FMSH a encore un travail important à fournir pour définir son positionnement, faire évoluer ses missions, structurer ses partenariats et analyser ses résultats, afin d'atteindre un degré satisfaisant de visibilité dans le champ des SHS en France et en Europe. Il recommande à l'établissement de mieux prendre en compte l'existence d'autres structures assurant une mission nationale au service des SHS (RMSH, RFIEA, Alliance Athéna), pour définir un positionnement original tenant compte de cette réalité.**

La difficulté majeure que rencontre aujourd'hui l'établissement reste l'incertitude institutionnelle à laquelle il est confronté : le Comité de surveillance, par sa composition ouverte, notamment à des universités situées en dehors de la région parisienne, ne peut qu'encourager la FMSH à renforcer significativement son action dans son périmètre national traditionnel, alors que la logique de site déjà engagée conduit l'établissement à une plus grande intégration dans le Campus Condorcet. **Il serait souhaitable que le MESR définisse sur ce point des orientations claires pour la FMSH, par exemple dans le cadre de la discussion du nouveau contrat et de la refonte de ses statuts, à laquelle doit être corrélée une redéfinition de ses missions.**

**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 stratégie heurtée, du fait des changements successifs de direction

Il est difficile désormais de revenir sur la stratégie définie par le Directoire dans les années 2018-2020. Le rapport de la Cour des comptes en a assez souligné les inconvénients et il ressort des entretiens qu'il est compliqué aujourd'hui d'interroger les acteurs de terrain sur une période certes récente, mais qui paraît irrévocablement révolue. Le comité est sensible à la complexité de la situation, **mais recommande à l'établissement de procéder à un inventaire positif des réalisations de la période 2018-2021, afin d'alimenter sa réflexion stratégique.** La politique des chaires, par exemple, permettait de nouer quelques partenariats publics et privés, mais ce dispositif a fait l'objet de vives critiques dans le rapport de la Cour des comptes, pour son manque de transparence et surtout pour son efficacité très discutable, certaines chaires étant restées longtemps inactives<sup>20</sup>. Il a donc été arrêté en 2021, sans qu'une solution alternative permettant à la FMSH d'améliorer ses levées de fonds et son rayonnement scientifique à l'international soit trouvée, ce qui n'est pas satisfaisant.

La FMSH a engagé avec le MESR un dialogue contractuel qui a abouti à un premier contrat pluriannuel (2022-2024) lié à un projet d'établissement qui devait être renouvelé après l'adoption des nouveaux statuts prévus en 2023<sup>21</sup>. Le contrat fait apparaître une stratégie déclinée en cinq axes : 1. Redéfinir la position de la FMSH en lien avec ses partenaires, 2. Repenser le soutien à l'internationalisation de la recherche en SHS, 3. Diffuser la connaissance et les savoirs, 4. Lever des fonds, 5. Poursuivre la réorganisation interne de la FMSH.

Les axes du contrat se déclinent en objectifs, puis en actions. Chacune comprend des jalons et des indicateurs faisant l'objet d'un suivi. Les tableaux récapitulatifs sont clairs et démontrent que la FMSH a progressé dans les directions définies par le contrat, même si les résultats obtenus sont inégaux.

L'établissement s'est engagé dans une réponse à l'appel à projets ExcellenceS (PIA 4) porté par l'EPCC et les établissements partenaires. Même si le projet « Crossing » ainsi porté n'a pas été sélectionné par le jury, **le comité recommande à l'établissement de renouveler des expériences partenariales de ce type, ce qui lui permettrait de continuer à nouer des liens, à s'investir dans des projets communs et à se positionner un comme partenaire essentiel.**

En ce qui concerne sa mission d'internationalisation de la recherche en SHS, l'établissement a mis en place un programme de mobilité en direction des chercheurs en difficulté sur le plan de la liberté académique, en complément du programme national PAUSE, et de réseaux de recherche collaborative. **Le comité note que l'accueil des chercheurs étrangers ne peut être la seule dimension d'une stratégie de soutien à l'internationalisation de la recherche.** La FMSH se donne certes pour mission de soutenir aussi les disciplines rares, mais elle n'a pas encore défini d'actions en la matière. Le comité considère que deux freins empêchent

<sup>20</sup> Voir le rapport de la Cour des comptes de 2020, p. 3.

<sup>21</sup> Voir Annexes 5A, 5B, 5C.

l'établissement de développer des actions d'envergure pour porter des recherches à l'international : le manque de moyens financiers et l'absence d'une stratégie d'ensemble.

Dans le domaine de la diffusion des SHS, l'établissement a considérablement amélioré ses procédures en matière d'édition, et a créé de nouvelles collections plus ouvertes sur le monde. S'il s'est engagé dans l'édition numérique, il a surtout fait porter ses efforts sur Canal-U, qui bénéficie des progrès liés à une démarche résolue de recherche de la qualité<sup>22</sup>. La mission de diffusion des publications des presses universitaires qui lui a été confiée est en voie d'optimisation, même si elle suscite encore des réactions souvent critiques des partenaires (principalement des éditeurs). **Le comité considère que l'établissement est bien placé pour jouer un rôle important dans la diffusion de la connaissance et des savoirs.** Il apprécie de manière positive les efforts réalisés en matière d'édition et recommande de résoudre les difficultés qui demeurent dans les activités de diffusion (*cf. infra, domaine 2*).

La volonté d'accroître ses ressources propres de la FMSH par le biais d'une levée de fonds n'a pas encore produit de résultats tangibles (*cf. supra*), alors que la campagne menée aux États-Unis a été lancée il y a deux ans. Conscient que la faiblesse des ressources propres est une des raisons majeures de la fragilité actuelle de la FMSH, **le comité recommande, puisque le statut de FRUP a été confirmé par le ministère de l'Intérieur, de poursuivre activement sa politique de levée de fonds et d'en faire une priorité.**

La réorganisation interne du fonctionnement de la FMSH est en cours avec la mise en place de nouvelles procédures plus transparentes. De gros progrès ont été réalisés, mais l'on se demande comment l'établissement réussira à stabiliser tout ce qu'il a entrepris de mettre en place tant qu'il n'aura pas obtenu la validation de ses nouveaux statuts et du règlement intérieur par le Conseil de surveillance, point d'achoppement sur lequel a buté le précédent Directoire, le blocage qui relevait notamment d'une divergence d'appréciation entre le MESR et le ministère de l'Intérieur semblant levé.

La FMSH a pris le parti de mettre en œuvre des principes rigoureux en matière d'intégrité scientifique et d'éthique, en créant en 2021 un comité d'éthique et en promulguant une charte éthique en 2022, pour mieux encadrer les flux financiers liés à son statut de fondation. Le souci de bien faire et de respecter les règles caractérise toute l'activité de la FMSH depuis 2021. Comme il l'a déjà dit, **le comité considère cependant que, toute louable qu'elle soit, cette politique ne peut se substituer à la définition d'une stratégie globale de l'établissement.**

Le Directoire actuel met également en avant de nouvelles lignes de force pour caractériser sa stratégie pour les années 2023-2027. S'appuyant sur des points forts indiscutables — attractivité de la Maison Suger, qualité des publications et de Canal U —, il s'est proposé de développer la politique de science ouverte et l'édition numérique, de valoriser le fonds editorial et de créer de nouveaux supports de diffusion du savoir<sup>23</sup>. Cette prise en compte du numérique dans le domaine des SHS témoigne d'une volonté de renouvellement et de modernisation de la FMSH. **Pour la période qui s'ouvre, le comité considère néanmoins que le directoire devra accroître encore ses efforts pour surmonter la difficulté à lever des fonds, et devra redéfinir une politique de soutien à la recherche lui permettant, par ses activités dans ce domaine, d'ouvrir plus largement les SHS françaises à l'international. Le comité ne pense pas que la Fondation puisse se dispenser de redéfinir, en portant un projet ambitieux, une politique permettant de développer, en matière de soutien à la recherche, des initiatives sur des thématiques originales (*cf. infra*), et il regrette que les thématiques que l'établissement pourrait mettre en avant tardent à être définies.**

Malgré une relative continuité dans les politiques menées par les deux derniers Directoires, le comité constate que la FMSH est dans une position d'attente face à ses tutelles, et qu'elle peine à définir sa stratégie et son positionnement. **Le comité y voit un symptôme de la fragilité de la FMSH et recommande à l'établissement de proposer des scénarios, tant au MESR dans le cadre de la négociation du contrat qu'au Campus Condorcet dans celui de son projet d'établissement, afin de passer d'une situation de liquidation de crise à une phase plus constructive. Il recommande en particulier la création d'un comité d'orientation stratégique.**

---

<sup>22</sup> La notoriété de cet outil de diffusion n'est pas optimale malgré sa grande qualité. Les acteurs du domaine SHS ne l'utilisent pas systématiquement et passent par d'autres canaux numériques pour la diffusion de contenus.

<sup>23</sup> Programme de candidature d'Antonin Cohen lors des élections de 2023. Annexe.

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

### 3 / Des partenariats nombreux, mais mal hiérarchisés et peu structurants.

#### a) Les partenariats nationaux

Depuis son départ de Sorbonne Alliance au début des années 2020, l'établissement considère que son appartenance à l'Établissement Public Campus Condorcet (EPCC) est un élément central de son positionnement. Or, l'EPCC est encore tiraillé entre des missions nationales, qui ne sont pas sans ressembler à celles confiées à la FMSH, et une fonction territoriale, puisqu'il rassemble sur le campus d'Aubervilliers plusieurs établissements franciliens qui comptent dans la recherche en SHS<sup>24</sup>.

La FMSH est présente en tant que membre dans les instances de l'EPCC : elle dispose d'un siège au Conseil d'administration, d'un siège au Bureau et d'un siège au Conseil scientifique. Comme cela a déjà été dit, le principe d'un déménagement complet de l'établissement à l'horizon 2030 est acté. Le transfert de la documentation de la FMSH (« plus de 500 000 ouvrages »), et du personnel qui y était affecté, au « Grand Équipement Documentaire » (GED), désormais dénommé « Humathèque », a été achevé avec succès en 2021. Les fonds documentaires de la FMSH, qui constituent un peu plus du quart des collections du nouveau site, constituent ainsi la « colonne vertébrale de l'Humathèque »<sup>25</sup>, quatre des fonds transférés ayant obtenu la labellisation CollEx-Persée en 2018 (Histoire sociale, Études féministes, Autogestion, Sociologie). La Mission « Archives », qui a accompli un important travail de collecte et de rationalisation des archives institutionnelles et scientifiques de la FMSH, a été intégrée elle aussi à l'Humathèque<sup>26</sup> et la FMSH conserve un rôle dans la définition de politique documentaire, désormais construite avec les partenaires bibliothécaires des établissements du Campus Condorcet, le budget en matière de documentation étant géré par l'EPCC depuis 2020<sup>27</sup>.

Ce transfert est une des belles réussites de la FMSH. **Le comité recommande à l'établissement d'analyser cette expérience et de s'en inspirer pour proposer des collaborations futures au sein de l'EPCC.** En l'état actuel, le comité regrette l'absence de réflexion sur la subsidiarité entre l'EPCC et la Fondation. **Le comité recommande à la FMSH de préciser dès maintenant, en dialoguant avec l'EPCC, la manière dont elle peut mettre en œuvre sa « stratégie de diffusion, de distribution, de mobilité (...) à travers des dispositifs comme LCDPU (le comptoir des presses d'universités) ou Canal-U », sans attendre son futur déménagement sur le Campus<sup>28</sup>.**

La FMSH entretient avec l'EHESS un partenariat ancien qui comporte plusieurs volets : institutionnel, bâtiementaire (l'établissement est locataire au 54, Boulevard Raspail) et scientifique. Les deux établissements continueront à cohabiter pendant au moins les cinq années qui viennent, et dans la phase 2 du Campus Condorcet, il est prévu qu'un bâtiment soit occupé en commun. **Le comité recommande à la FMSH de partager l'expérience déjà acquise par l'EHESS sur le Campus Condorcet pour élaborer des propositions pour l'aménagement du futur bâtiment.**

Les programmes menés en commun avec l'EHESS portent sur le recrutement des DEA (directeurs d'études associés), qui permet la mobilité entrante de chercheurs étrangers<sup>29</sup>, à laquelle chaque établissement contribue financièrement. On peut également citer d'autres exemples tirés du RAE : la FMSH a ainsi développé

<sup>24</sup> Avec la FMSH, on trouve : CNRS SHS, École des Hautes Études en Sciences Sociales, École nationale des chartes, École pratique des hautes études, Institut national d'études démographiques, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, Université Sorbonne Nouvelle, Université Paris 8 Vincennes-Saint-Denis, Université Paris Nanterre, Université Sorbonne Paris Nord.

<sup>25</sup> Entretiens.

<sup>26</sup> L'Humathèque » offre à la « consultation un million de documents, 1 400 places de lecture, et une plateforme de services consacrés à la recherche en sciences humaines et sociales. Source : site web du Campus Condorcet, février 2024.

<sup>27</sup> Sur les 792 k€ que la FMSH consacre à l'Humathèque (RAE, p. 15), 345 sont dévolus aux acquisitions, le reste servant essentiellement à la location des espaces documentaires et ne relevant pas de la masse salariale puisque les personnels ne sont plus à la FMSH. La FMSH est représentée au Bureau de l'Humathèque où se prépare la politique documentaire, et dispose d'un siège au « Conseil documentaire », instance consultative de dialogue avec les usagers (chercheurs, étudiants, etc.), qui sera installée à la fin de l'année 2024, et aux « Comités d'acquisition » qui formulent des avis sur les thématiques prioritaires.

<sup>28</sup> Dans le contrat pluriannuel 2022-2024 avec la tutelle MESR (RAE, Annexe 5A) l'objectif de « faire vivre et croître de véritables partenariats avec les acteurs du système de recherche français dans une « logique de complémentarité » implique pour la Fondation de « conforter, entre autres, la nature de son lien avec le Campus Condorcet » (axe 1, p. 6).

<sup>29</sup> Durant la période 2018-2023, le programme DEA comptabilise 290 chercheurs soutenus, issus de 65 pays différents et de 22 disciplines distinctes, RAE, p. 48.

de longue date « des partenariats avec le DAAD et l'EHESS dans le domaine franco-allemand »<sup>30</sup>. Par ailleurs, il existe une « convention de délégation rémunérée (12 h/mois) signée entre l'EHESS et la FMSH pour un directeur d'études responsable du programme Villa Vigoni à la direction recherche et international »<sup>31</sup>. Même si ces partenariats avec l'EHESS pourraient avoir une tout autre ampleur, le comité y voit une réalisation concrète et structurante, qui rattache la FMSH à son histoire, et **il recommande à l'établissement d'en conserver le caractère privilégié.**

La FMSH héberge la fondation Réseau des Instituts d'Études Avancées (RIEA), depuis sa création en 2007<sup>32</sup>. Elle est aussi membre de l'IEA de Paris, mais la politique d'hébergement n'est plus commune depuis que l'IEA de Paris dispose de sa propre résidence (2017). Même si les liens institutionnels demeurent, les liens organiques se sont distendus et les collaborations se sont réduites.

La FMSH a de nombreux liens avec le CNRS, qui siège dès qualités à son Conseil de surveillance. L'organisme contribue au financement d'actions de mobilité et de coopération internationale<sup>33</sup>. La FMSH diffuse les publications du CNRS, mais est surtout tutelle des UMIFRE, dont la FMSH assure la communication, et co-tutelle des MSH et du RMSH.

Pour ce qui est de sa relation au RnMSH, le précédent rapport du Hcéres s'inquiétait de voir le rôle de la FMSH limité à l'hébergement du Réseau et à la participation à son conseil d'administration. Le contrat pluriannuel 2022-2024 avec le MESR donne à la FMSH la mission d'amplifier avec le Réseau national des MSH l'activité pluri- et interdisciplinaire qui se déploie dans les 22 MSH Françaises<sup>34</sup>. Si la FMSH est encore, à la date de la visite, cotutelle, avec le CNRS, de l'UAR qui gère les 22 MSH chargées de structurer la recherche en SHS, celle-ci est constituée d'une petite équipe comportant des personnels contractuels. Or, le poste d'assistant-ingénieur qui s'occupait de la gestion ne fait plus partie de la FMSH, mais a été « rapatrié » au CNRS, ce qui pose la question de l'avenir du partenariat. Les entretiens ont confirmé que le lien de la FMSH avec le Réseau est inexistant.

En revanche, les MSH en région, qui ont modernisé leurs outils technologiques, ont développé des chaînes Canal-U après la refonte de la plateforme de la FMSH : c'est une collaboration récente, mais très efficace. Des perspectives de renforcement des liens ont été récemment évoquées lors d'une rencontre du Réseau des MSH avec le Directoire de la Fondation en février 2024 : (1) permettre un accueil des chercheurs résidents de la FMSH (Maison Suger) dans les MSH, ce qui ne se fait pour l'heure que d'une manière officieuse<sup>35</sup> ; (2) répondre de manière conjointe à des appels à projets. **Le comité constate l'échec de la FMSH à jouer un rôle d'animation dans le RMSH, mais note avec intérêt l'existence d'un potentiel de collaborations entre la Fondation et les MSH. Il recommande à la FMSH de faire l'inventaire des services qu'elle peut proposer pour dynamiser de nouvelles formes de partenariat avec ces dernières. Il espère que ces points feront l'objet d'un accord clair des tutelles, inscrit dans le prochain contrat négocié avec le MESR.**

La FMSH a pleinement joué son rôle de valorisation des activités du réseau des Unités Mixtes des Instituts Français de Recherche à l'Étranger (UMIFRE), sous double tutelle du MEAE et du CNRS. La DRI assure la présentation des publications (près de trois cents à ce jour) et la communication des événements scientifiques publics du réseau sur le site Internet des UMIFRE<sup>36</sup>. Elle réalise avec succès la coordination éditoriale de la revue annuelle *Le Cahier des UMIFRE*. La FMSH a également mené une action de soutien logistique de qualité avec 14 (des 27) Instituts Français de Recherche à l'Étranger (IFRE) dans le cadre de son programme de mobilité postdoctorale ATLAS<sup>37</sup>.

Le comité conclut que les partenariats protéiformes avec le CNRS ne s'inscrivent pas dans une stratégie cohérente et semblent se réduire plutôt que se développer, alors que le CNRS est aussi un membre fondateur du Campus Condorcet. **Le comité recommande vivement à la FMSH d'ouvrir avec le CNRS des discussions sur la nature et la portée de l'ensemble des actions qu'ils mènent ensemble et de produire un document**

<sup>30</sup> Le DAAD et l'EHESS cofinancent un ETPT qui exerce en tant que maître de langue à l'EHESS (50 %) tout en étant responsable du programme de traduction franco-allemand à la FMSH (50 %).

<sup>31</sup> Le programme trilatéral Vigoni existe depuis 2004 en partenariat avec la DFG et désormais avec la Fondation Treccani.

<sup>32</sup> Le président de la FMSH siège au conseil d'administration en qualité de membre fondateur.

<sup>33</sup> Annexe 11 b.

<sup>34</sup> Annexe 5a, « Action 2. Coopération avec le Réseau national des MSH », p. 8.

<sup>35</sup> Les mobilités croisées entre FMSH-MSHS-IAE ou collegium à Lyon sont présentées comme exemple, source : entretiens.

<sup>36</sup> (<https://www.umifre.fr>) Le site mentionne un « pôle de valorisation des UMIFRE-FMSH » qui n'apparaît ni dans l'organigramme ni dans le RAE.

<sup>37</sup> « Le programme ATLAS, lancé en 2015, soutient pour sa part la mobilité postdoctorale pour des séjours de courte durée. Il permet de financer des séjours de jeunes chercheurs étrangers en France, ou de jeunes chercheurs affiliés à un établissement de recherche en France à l'étranger », RAE, p.48.

## **précisant le cadre de leur partenariat.**

Outre les entités déjà évoquées, la FMSH assure l'hébergement dans ses locaux de structures de statuts et de portées très diverses<sup>38</sup>. Même si toutes travaillent dans le champ des SHS, certains partenariats sont plus actifs que d'autres<sup>39</sup>.

**Il apparaît donc que la politique partenariale de la FMSH, qu'elle soit régionale ou nationale, est en difficulté, avec un affaiblissement des partenariats existant (CNRS, réseau des MSH, réseau des IEA).** La Fondation dispose cependant d'atouts importants : sa longue expérience des partenariats, sa bonne connaissance de nombreuses institutions, ses infrastructures de diffusion du savoir. Il lui reste à les exploiter pleinement.

### **b) Les partenariats internationaux**

Le RAE fournit une liste de partenariats<sup>40</sup> comme preuve que la FMSH développe « une politique partenariale structurante pour sa stratégie internationale » et qu'elle « entend amplifier cette politique », notamment par le biais du réseau des UMIFRE (voir *supra*), mais le manque de tableau de résultats liés à des indicateurs hypothèque cette affirmation générale. **Le comité considère que les partenariats n'ont pas permis de définir une stratégie internationale et juge qu'il est urgent d'y remédier.**

Une des plus importantes activités internationales de la FMSH est l'accueil de chercheurs internationaux. Dans cette perspective, elle est entrée dans le programme PAUSE en 2022 en signant une convention avec le CNRS<sup>41</sup>, tout en développant un programme propre sur la même action<sup>42</sup>.

Plusieurs partenariats internationaux jouent un rôle structurant dans la politique scientifique de l'établissement.

Les partenariats historiques franco-allemands (DAAD, IHA) ont manifesté une belle vitalité : le programme de traduction s'est renforcé grâce au cofinancement d'un poste de maître de langue de l'EHESS en vue de publications aux Éditions de la MSH (voir *infra*) ; une convention a été signée avec le Deutsches Forum für Kunstgeschichte à Paris (DFK, Centre Allemand d'Histoire de l'Art) pour deux collections très actives, « Passerelles » et « Passages » ; le partenariat avec le Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG) et la Villa Vigoni dans le cadre du programme « Ateliers Vigoni » s'est à la fois poursuivi et modernisé<sup>43</sup>.

Le partenariat avec la Fondation Calouste Gulbenkian, dont la délégation française est hébergée dans les locaux de la FMSH, contribue à définir des « actions relatives à ses thématiques d'intérêt »<sup>44</sup>. Ces actions donnent lieu à des journées d'étude, des écoles d'été ou encore des productions audiovisuelles. Il s'agit d'établir un dialogue « entre scientifiques, société civile et décideurs publics et politiques » et de favoriser la diffusion de « connaissances à travers des médias et d'événements ouverts au public »<sup>45</sup>.

Le récent partenariat conclu en 2023 avec l'Agence Universitaire de la Francophonie (AUF), permet de faciliter les réponses à des appels d'offres<sup>46</sup>, et de mutualiser des viviers de chercheurs. La création d'une chaîne AUF en 2022 sur Canal-U est une réalisation importante. Enfin, un nouveau partenariat avec la Norvège (2022) a déjà permis d'accorder trois bourses à partir d'un appel à projets consacré à la littérature scandinave (seul appel franco-nordique trilatéral dans le paysage des SHS en France).

**Le comité constate que cette collection d'actions, certes intéressantes, mais parcellaires, ne peut constituer une stratégie internationale globale, diversifiée et cohérente, qui devrait élargir le champ des actions possibles et s'appuyer sur des échanges plus structurants.**

<sup>38</sup> Quatre associations françaises, une association internationale (European Sociological Association), le Centre universitaire de Norvège à Paris, une FRUP (la fondation Mattei Dogan) et une fondation internationale (Fondation Calouste Gulbenkian. RAE p. 15.

<sup>39</sup> RAE, p. 15 : partenariats actifs notamment avec la FCG, le CUNP, le RnMSH, les Amis de la FMSH, Ent'Revues, etc.

<sup>40</sup> RAE, Annexe 11 B.

<sup>41</sup> RAE, Annexe 5 B.

<sup>42</sup> Le programme Themis (voir *infra*).

<sup>43</sup> Attention donnée aux jeunes chercheurs et aux programmes interdisciplinaires dans la sélection des candidatures.

<sup>44</sup> « Démocratie et droits humains », « arts et sciences », « circulation des idées », RAE, p. 15.

<sup>45</sup> RAE, p. 15.

<sup>46</sup> La FMSH est « membre-associé de l'Agence Universitaire de la Francophonie (AUF), en qualité d'association savante. Cela lui confère le droit de participer aux assemblées générales de l'AUF, avec voix consultative, et surtout d'être éligible aux appels d'offres et financements de l'AUF ». RAE, p. 15.

### c) Les partenariats économiques, sociaux, culturels

La FMSH, au travers de partenariats ciblés, s'est engagée en faveur de la science ouverte, par le développement «de l'accès, du partage et de l'interopérabilité des données»<sup>47</sup>. Incontestablement, le partenariat avec Orange Labs a facilité la modernisation de la plateforme Canal-U et sa maniabilité par les utilisateurs. Le comité a apprécié la perspective de nouvelles expérimentations sur les liens entre images et textes, qui doit permettre à la plateforme de renforcer sa position culturelle de référence en France, d'autant qu'un autre acteur majeur du numérique pour la recherche y est associé : l'Agence Bibliographique de l'Enseignement Supérieur (ABES) a établi une convention avec la FMSH depuis 2020, ce qui a permis à Canal-U d'entrer efficacement en connexion avec les universités et les bibliothèques de France. **Le comité recommande de multiplier ce type de partenariats pour renforcer la force de la FMSH dans ce domaine.**

Le «Rapport d'activité 2022» de Canal-U présente clairement les évolutions positives de la plateforme, dont les chaînes contributives s'adressent à un large public (enseignants, étudiants, chercheurs). Les statistiques de fréquentation sont excellentes ; quant aux partenariats et aux collaborations, ils se sont considérablement développés<sup>48</sup>.

La visibilité des plateformes et celle de l'événementiel scientifique sont des forces de la Fondation **et le comité recommande de veiller à les valoriser tout particulièrement**. Le partenariat avec la presse est efficace : il favorise la diffusion des événements scientifiques de la FMSH sur les médias A.O.C (Analyse Opinion Critique) et The Conversation, ce qui est bien visible sur Canal-U. Par ailleurs, l'ancrage dans le territoire se matérialise au travers de la relation avec le public lors d'événements réguliers, par exemple les soirées «Livres en dialogue» qui se déroulent au forum du Comptoir de la FMSH<sup>49</sup>, très visibles sur le site web de l'établissement. **Le comité encourage la FMSH à développer cette ouverture sur la société.**

### d) Impact de l'établissement sur son environnement

L'établissement a inscrit la responsabilité sociale et le développement durable parmi les axes de sa stratégie à venir, un projet louable, dont la petite taille de la FMSH devrait faciliter la réalisation, comme le comité l'y encourage<sup>50</sup>.

L'établissement a fait des efforts durant la période de référence afin de chercher à «maîtriser et réduire ses consommations énergétiques» en dépit du fait qu'il ne disposait pas «d'outils ou de certifications», notamment par la mise en œuvre d'un système informatisé de gestion technique du bâtiment (GTB) sur le site du Bd Raspail (chauffage, climatisation, air et éclairage) et par des travaux sur les sites de Suger et Charenton.

**Le comité encourage l'établissement à persévérer dans ces pratiques responsables et à se doter d'indicateurs lui permettant d'établir son bilan carbone et de mesurer la mise en œuvre des recommandations écoresponsables.**

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

## 4 / Une gouvernance qui cherche à se structurer

### a) Des nouveaux statuts très attendus, dont l'absence gêne le travail de la fondation.

Au cours de la période 2018-2022, la fondation a connu de fortes turbulences, mais elle a réussi progressivement à se réorganiser et à structurer sa gouvernance pour répondre aux difficultés rencontrées ainsi qu'aux observations des précédents rapports du Hcéres et de la Cour des comptes. Elle a conservé les statuts de 2015, qui définissent les fonctions respectives du Conseil de surveillance et du Directoire (cf.

<sup>47</sup> RAE, p.16.

<sup>48</sup> Annexe 15 A : Rapport Canal-U 2022, p. 15-16. Quelques exemples de partenariats : ABES, festival Pariscience, Bneuf, AuF, ANR archivak, Orange Labs, RnMSH. Canal-U compte 312 chaînes contributrices, plus de 41 000 vidéos en ligne, 26 000 heures de programmes dans toutes les disciplines.

<sup>49</sup> Annexe 12 D : présentation du programme de Livres en Dialogue 2023.

<sup>50</sup> « Axe 7. Responsabilité sociétale et environnementale. » « Le but du RSE est d'améliorer la qualité de vie des collaborateurs et de toutes les personnes qui entrent en contact avec l'institution, mais aussi de la communauté », « Schéma directeur Ressources Humaines », Annexe 14 A, p. 1 et 13 ; voir aussi RAE p. 15-16.

référence 1). La FMSH doit encoreachever son règlement intérieur, qui est en cours d'élaboration, mais l'établissement attend ces nouveaux statuts pour le finaliser<sup>51</sup>. Cette situation d'attente pèse sur la vie de l'établissement.

Plusieurs études ont été réalisées sur d'autres types de statuts, mais celui de fondation d'utilité publique a été conservé. Le commissaire du gouvernement qui représente le ministère de l'Intérieur a accompagné la réflexion. La question de la présence de certains institutionnels au Comité de surveillance a été débattue en raison d'un risque de conflit d'intérêts, mais il est désormais acté que le Campus Condorcet, le CNRS et l'EHESS resteront au Conseil de surveillance.

La gouvernance est partagée entre le Conseil de surveillance et le Directoire. Le Conseil de surveillance est chargé de valider les axes stratégiques, d'arrêter le budget et de nommer le Directoire. Le dernier a été composé en 2022 conformément aux dispositions statutaires de 2015<sup>52</sup>. Il compte 15 membres siégeant pour quatre ans, organisés en quatre collèges inégaux : partenaires (sept membres désignés par leur institution), personnalités qualifiées (six membres cooptés par les membres du Conseil de surveillance), représentant des personnels (un représentant élu) et Amis de la fondation (un membre choisi par cette association)<sup>53</sup>.

Le Directoire, qui a été renouvelé en 2023, est composé statutairement de trois à cinq personnes. Il est actuellement composé d'un président et de deux vice-présidences. La répartition des rôles entre les membres du Directoire n'est pas inscrite dans les statuts, elle est proposée à l'avis du Conseil de surveillance à l'occasion de l'élection du Directoire. Actuellement, le président est chargé de la direction exécutive, du pilotage et de la stratégie, les deux vice-présidences sont en charge respectivement de la stratégie de diversification des ressources et de levée de fonds et de la stratégie d'édition, de diffusion et de distribution. Cette dernière vice-présidence n'était pas pourvue lors de la visite, après la démission de son titulaire en décembre 2023. L'organisation actuelle reflète bien les deux priorités du Directoire, validées par le Conseil de surveillance : la recherche de ressources propres d'une part et l'amélioration de la chaîne « édition, diffusion et distribution ».

Un Conseil scientifique, créé en 2017, composé de douze membres désignés par le Conseil de surveillance, donne son avis sur la politique scientifique et internationale et en consolide les orientations. Il émet également des propositions et des recommandations quant aux initiatives et aux projets mis en œuvre<sup>54</sup>. Ce Conseil scientifique est réuni rarement et irrégulièrement et semble peu investi dans ses missions<sup>55</sup>. Le comité regrette cet état de fait ; **il recommande de le réunir rapidement et régulièrement afin qu'il puisse jouer pleinement et légitimement son rôle dans la construction d'une stratégie de recherche qui pour l'heure fait défaut à l'établissement.**

Le Directoire est constitué d'une équipe de trois membres, il s'appuie sur dix directions et deux missions. Les départements recherche et Internationalisation ont été réunis au sein de la même direction : la Direction de la Recherche et de l'international. Ce changement de modèle vise à simplifier et à rendre plus visibles les actions de la FMSH dans la mesure où ses programmes de recherche sont internationaux.

Les instances statutaires s'appuient sur différents conseils et comités chargés de préparer les décisions, notamment la commission des finances et des rémunérations. Un COPIL a été créé pendant la période de référence ; il réunit tous les mois les directeurs des services et les chefs des missions ; il est apprécié parce qu'il permet des échanges sur tous les aspects de la vie de l'établissement. L'ensemble des comptes rendus sont consultables par les personnels, ce qui traduit la volonté de transparence de la direction. Le comité considère que le COPIL permet à la fois un partage d'informations et la collégialité des réflexions. **Il recommande de lui donner une existence officielle lors de la révision des statuts et du règlement intérieur.**

Le fonctionnement du Comité social et économique (CSE), après une période de turbulence due à la dégradation des conditions de travail (2020)<sup>56</sup>, s'est normalisé et avec lui les relations avec les partenaires sociaux. Les représentants du personnel se félicitent de la présence systématique du président du Directoire aux réunions du CSE et de la qualité des échanges.

La FMSH a institué en 2022 un comité d'éthique, qui a produit une charte éthique mise en œuvre dans l'établissement, et un comité d'audit. Ce dernier, composé d'un membre du Conseil de surveillance, d'un

<sup>51</sup> Le règlement intérieur de 2015, revu en 2023, s'applique en attendant la révision des statuts.

<sup>52</sup> Datant de mars 2015.

<sup>53</sup> Statuts de la FMSH, p. 3.

<sup>54</sup> Site FMSH.

<sup>55</sup> Entretiens.

<sup>56</sup> Il s'agissait alors de la DUP (Délégation unique du personnel) à laquelle le CSE a succédé.

membre de l'IGSER et d'un responsable de l'audit interne d'un EPSCP, a commencé ses travaux en 2023, avec l'ambition de travailler sur la maîtrise des risques et l'amélioration continue. Ses missions, qui concernent tous les domaines de la vie de l'établissement, sont très larges et de ce fait manquent de précision.

La réalisation de l'organigramme a été engagée en 2021 par le Directoire précédent et validée en 2022 par le Conseil de surveillance. Le travail réalisé a été salué car il a répondu à un besoin de clarification des missions de chacun et il s'est accompagné de la réalisation des fiches de poste. **Cependant, le comité a trouvé que l'organigramme actuel, présenté sur douze pages, manquait de clarté<sup>57</sup>. Il recommande d'en produire un nouveau, qui fasse comprendre l'organisation d'ensemble de la FMSH, lorsque les nouveaux statuts seront adoptés.**

**b) Une communication en progrès, mais encore partiellement inadaptée aux missions de l'établissement**

La FMSH souffre sur le plan national, d'un déficit d'image et de notoriété qui mériterait d'être regagné. La communication externe est segmentée selon les différentes activités de l'établissement. Le Directoire définit la stratégie de communication institutionnelle et celle qui concerne les activités de l'établissement, avec l'appui d'une direction de la communication à part entière<sup>58</sup>. L'ensemble des supports de communication externe, y compris le site web, a été repensé en 2020 et le résultat est efficace<sup>59</sup>. Les éditions ont un site web propre et leur communication est assurée par une attachée de presse rattachée au Directoire. Quant à la levée de fonds, toute la communication aux États-Unis est assurée par un cabinet spécialisé. Le site web du Campus Condorcet relaie un certain nombre d'informations sur les activités de la FMSH.

Selon le comité, la communication externe, qui permettrait de faire connaître, au sein de la communauté scientifique et du grand public, les actions et les activités portées par la Fondation, est soulignée mais doit encore être renforcée. **Le comité recommande de procéder à une analyse de l'impact de la communication actuelle de la FMSH et d'élaborer un plan de communication global, dont un des objectifs devrait être la valorisation de l'image de la Fondation pour faciliter les levées de fonds. Une telle politique ne peut fonctionner que si elle repose sur des objectifs clarifiés en matière de recherche.**

En matière de communication interne, les outils mis en œuvre restent assez sommaires, mais peut-être adaptés à la petite taille de l'établissement. Une dépêche interne permet de diffuser tous les deux mois aux personnels des informations sur la vie de la Fondation. Un cloud permet au personnel d'accéder à certaines informations.

Les résultats du baromètre social qui vient d'être réalisé pointent encore le manque de visibilité des missions et de la stratégie de la Fondation pour les personnels. Même si la reprise de moments de convivialité marque une amélioration des relations, des difficultés persistent pour les sites éloignés (Maison Suger et Charenton). **Le comité recommande à l'établissement de systématiser la diffusion d'informations sur ses objectifs à court terme.**

**c) Un système d'information qui s'est enrichi ces trois dernières années**

L'enrichissement du système d'information (SI) a accompagné la remise à niveau du fonctionnement de la Fondation.

Un effort particulier a été réalisé sur la sécurisation du réseau. La Fondation dispose d'un responsable sécurité des systèmes d'information (RSSI) et d'un responsable de la protection des données (DPO). L'infrastructure informatique est cohérente et conforme aux bonnes pratiques. Il existe un plan de continuité et un plan de reprise d'activité.

Au cours des dernières années, la Fondation a rénové l'ensemble de ses applications de gestion. La gestion des ressources humaines s'appuie sur un SIRH (Nlbells) implanté dès 2018, qui couvre aujourd'hui l'ensemble des besoins (paie, absences, évaluation, gestion documentaire). Les applications financières<sup>60</sup> permettent dorénavant la mise en place d'une comptabilité analytique par secteurs (marchand et non marchand), les

---

<sup>57</sup> Annexe 2A.

<sup>58</sup> RAE, p. 20 et annexe 16A.

<sup>59</sup> RAE, p. 21 : «En 2023, la FMSH compte plus de 40 000 abonnés, tous vecteurs de communication confondus, et son site institutionnel enregistre plus de 120 000 visites par an».

<sup>60</sup> Sage.

reçus fiscaux pour les donations peuvent être produits. La chaîne d'achat et de paiement des factures est dématérialisée. Chaque service peut suivre ses consommations.

La Fondation poursuit son effort d'amélioration du système d'information. La gestion électronique des documents (GED) devrait être proposée dans le courant de 2024. La réflexion se porte aujourd'hui sur les «hub» permettant le rapprochement des différents systèmes et l'amélioration de la production d'indicateurs. Encore aujourd'hui, beaucoup de tableaux de bord sont faits sous Excel et ils ne sont pas produits systématiquement.

La mise en place des nouveaux outils a parfois été complexe, en particulier le logiciel de gestion et de commercialisation des stocks, compte tenu du nombre considérable des ouvrages concernés, qui nécessitaient une implication forte de tous les personnels du site de Charenton. Le RAE souligne néanmoins l'accompagnement efficace des équipes de la direction des systèmes d'information. **Le comité recommande à la FMSH de bien intégrer la gestion du changement dans ses projets ainsi que la soutenabilité de ses évolutions organisationnelles<sup>61</sup>.**

L'ensemble de ces évolutions dans les domaines informatiques et numériques repose sur une petite équipe (7 personnes), ce qui explique certainement les retards pris en matière de production du schéma pluriannuel informatique. La réponse au besoin d'outils se fait lors des arbitrages budgétaires. **Le comité recommande d'élaborer rapidement un schéma pluriannuel en matière de SI et de fixer les priorités d'évolution de ces applications pour qu'elles puissent accompagner le développement de la stratégie de la Fondation.**

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

## 5 / Une politique de la qualité encore inachevée

La Fondation s'est engagée depuis plusieurs années dans le déploiement d'une politique de la qualité. Cette démarche a touché l'ensemble des équipes. Elle lui a permis de répondre aux principales observations et recommandations faites par le Hcéres et la Cour des comptes, sans avoir encore pleinement abouti, faute de production d'indicateurs.

La FMSH a mis en place une organisation qualité. Elle s'est ainsi conformée aux 90 indicateurs de bonnes pratiques de l'Institut IDEAS spécialisé dans l'accompagnement des structures de mécénat. Cet effort a été suivi d'effets, puisque la Fondation a obtenu la labellisation IDEAS<sup>62</sup> en 2022, après trois années de travail mené avec l'ensemble des directions dans un souci de rationalisation des pratiques.

Plusieurs actions concrètes permettent aujourd'hui à la Fondation d'améliorer la sécurité de ses activités :

- Déploiement des applications informatiques (RH, Finances, diffusion/commercialisation), qui devraient permettre de disposer de nouveaux outils de pilotage (cf. *infra*),
- Recrutement d'un juriste, qui a permis la sécurisation de l'activité,
- Mise en place d'analyses (suivis budgétaires, analyse des activités de la maison Suger, des ventes...),
- Formalisation et rationalisation des procédures,
- Mise en place d'une chaîne décisionnelle opérationnelle efficace : Directoire, Comité de surveillance, commission des finances et des rémunérations,
- Cartographie des risques,
- Fiabilisation des actions (comité d'éthique, charte de déontologie, médiateur),
- Baromètre social.

<sup>61</sup> Entretiens.

<sup>62</sup> Le label IDEAS est un label de qualité français qui, pour l'organisme qui l'a reçu, atteste la qualité de sa gouvernance, de sa gestion financière et du suivi de l'efficacité de son action. Il est réservé aux organismes à but non lucratif et délivré pour une durée de trois ans, renouvelable.

Un cabinet d'audit<sup>63</sup> a confirmé en juillet 2023 la conformité aux 90 indicateurs de bonnes pratiques IDEAS, en particulier dans les domaines financiers et comptables. Dans les autres domaines, notamment le contrôle interne, **le comité ne peut que recommander à la FMSH de reprendre l'analyse des risques, de l'actualiser et de focaliser son action à la fois sur la finalisation des chantiers en cours et sur les risques majeurs eu égard à ses priorités.**

Le comité d'audit mis en place n'a pas encore produit de résultats évaluables. Il ne pourra travailler efficacement que si l'établissement produit un plan d'action. **Le comité apprécie ces efforts, mais recommande avant tout à l'établissement de mettre en place des outils de suivis indispensables pour conduire une politique qualité.**

**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. »**

## 6 / Un pilotage qui va pouvoir s'appuyer sur des outils pluriannuels

En 2022, la Fondation a disposé d'un budget d'un peu plus de 17 M€, qui se répartissait ainsi : 6 838 k€ en dépenses de personnel, 10 720 k€ de dépenses de fonctionnement et 460 k€ d'investissement. Les dépenses de personnel ont baissé en 2022 du fait de la mise en œuvre du transfert de 26 postes vers l'établissement public Campus Condorcet et la fin des mises à disposition des personnels de la MSH Aquitaine et de l'université de Cergy-Pontoise. L'année 2022 a affiché un léger déficit (212 k€<sup>64</sup>), alors qu'elle avait été excédentaire de 386 k€ en 2021. La subvention pour charges de service public a également diminué en 2022, passant de 10 179 k€ à 9 252 k€. Les ressources propres qui s'élevaient à 4 195 k€ en 2021 n'ont été que de 3 865 k€ en 2022. Des régularisations sur les « fonds dédiés » ont été réalisées afin de supprimer comptablement les fonds qui disparaissent progressivement<sup>65</sup>.

La construction et le suivi budgétaire sont bien organisés. La répartition des rôles entre le Directoire, le Conseil de surveillance et la commission des finances et des rémunérations est claire. Les attributions financières appartiennent au Conseil de surveillance, qui les délègue au Directoire. La commission des finances et des rémunérations est un lieu de débat, qui permet à ses membres de s'intéresser à la stratégie au-delà de l'aspect technique des présentations budgétaires.

Le schéma de préparation budgétaire avec les directions est classique : lettre de cadrage, dialogues de gestion bilatéraux avec suivi d'indicateurs d'activité. Les nouveaux outils de gestion<sup>66</sup> permettent un suivi budgétaire par service. **Le comité recommande à la FMSH de finaliser rapidement le plan de trésorerie sur 12 mois en cours de réalisation et d'élaborer de réels outils de pilotage de type tableaux de bord, qui permettraient d'avoir une de vision pluriannuelle sur la masse salariale et sur la gestion immobilière. Il lui recommande aussi de poursuivre ses efforts afin d'achever les transformations en cours.**

L'originalité du modèle de la Fondation se reflète dans son budget, dont les ressources proviennent majoritairement de la dotation de l'État<sup>67</sup>, d'autres financements publics fléchés et de ressources propres (qui relèvent de la gestion de la Fondation ou qui proviennent des activités commerciales, notamment celles qui relèvent de la vente d'ouvrages en ligne). Les ressources propres sont restées stables grâce à la progression des ressources commerciales, le budget étant stabilisé autour de 17 M€<sup>68</sup>. Un enjeu important pour l'établissement est de renforcer ses ressources propres pour soutenir sa stratégie.

<sup>63</sup> Cabinet d'audit CPA (Annexe 9A).

<sup>64</sup> Le déficit se poursuit en 2023.

<sup>65</sup> Concernant l'hébergement de « fonds dédiés », financés par des tiers (subventions et legs autorisés par les statuts), il s'agit d'une mission de la FMSH, qui en assure la gestion financière, mais agit aussi scientifiquement en contribuant à la sélection les projets et les chercheurs financés. Leur nombre a considérablement baissé de 2019 à 2023, passant de 173 à 51, dans une logique d'assainissement des pratiques de l'établissement. L'époque des grandes levées de fonds auprès de structures bancaires, assurantielles et mutualistes, est passée depuis la fin des chaires du Collège des Études Mondiales (CEM). L'établissement solde actuellement les « fonds dédiés » qui sont arrivés à expiration, conformément aux dispositions des conventions en vigueur. À ce jour, seuls les programmes de mobilité DEA et le programme Préfalc sont gérés sous la forme d'un fonds dédié.

<sup>66</sup> Le changement de logiciel a entraîné une profonde modification du fonctionnement général, même s'il a demandé un certain temps et de gros efforts de formation et d'accompagnement des équipes.

<sup>67</sup> Dotation qui reste stable, autour de 10 M€.

<sup>68</sup> Annexes 7a-7d.

La FMSH indique que des difficultés structurelles ont représenté un frein aux développements des dons, étant donné que la Fondation doit concilier une comptabilité privée résultant de la levée de fonds avec un schéma de comptabilité publique. La mise en place d'un SI finances a facilité cette gestion hybride, amélioré le suivi comptable et permettra de travailler sur les coûts complets, notamment dans le domaine de l'édition et de la diffusion.

La FMSH se trouve dans une période de transition, en attente du lancement de nouveaux programmes scientifiques. Les nouveaux programmes (APP « Arts et SHS » par exemple) ne compensent pas les fermetures. **Le comité suggère que la stratégie de levée de fonds soit corrélée au lancement de partenariats scientifiques<sup>69</sup>.** La création de la Direction du développement et des partenariats en 2022 montre à quel point il est important pour la Fondation de progresser dans la levée de fonds et de développer ses ressources propres. L'établissement a fait le pari d'investir — y compris financièrement — dans une campagne professionnalisée de levée de fonds aux États-Unis, avec l'objectif ambitieux d'atteindre 5 M€ de ressources propres à la fin du contrat pluriannuel. Par ailleurs, il reconnaît que la campagne en France a été insuffisante l'an dernier et qu'elle devrait s'intensifier. En 2023, la seule augmentation de ressources propres a été celle qui provenait des placements financiers. Il est dommage qu'un document permettant d'apprécier les résultats des actions engagées pour développer les ressources propres et en particulier les dons n'ait pas été davantage détaillé dans le RAE.

**Le comité recommande à la FMSH de diversifier ses recherches de fonds en élaborant un plan de communication ambitieux, couvrant l'ensemble du territoire métropolitain.**

**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. »**

## 7 / Des progrès dans la politique RH et dans la reprise du dialogue social

La direction des ressources humaines est chargée de la gestion, de la formation et de la paie d'une centaine<sup>70</sup> de personnes de différents statuts, majoritairement des salariés de droit privé. Pour donner suite aux demandes de la Cour des comptes, le nombre de fonctionnaires est en diminution : 16 personnes encore présentes en 2024. Par rapport à 2017, les effectifs diminuent, en raison du transfert des personnels de la bibliothèque à l'Humathèque. Des régularisations ont également été faites pour les personnes mises à disposition (MSH Aquitaine et université de Cergy (voir supra, cf. référence 6). Les personnels ont majoritairement rejoint leur nouvel employeur. Le comité déplore que les conditions de ce transfert n'aient pas été clairement arbitrées au préalable<sup>71</sup> et que leur départ n'ait pas été mieux accompagné en interne.

Le transfert des personnels est intervenu en cours d'année, en 2022, après un temps de mise à disposition, et a eu une incidence importante puisque la masse salariale a diminué de plus d'1 M€ et qu'elle s'élève fin 2022 à 6 838 k€. Le suivi de la masse salariale est réalisé conjointement par la DRH et le DAF. Le comité regrette qu'il n'y ait toujours pas de gestion pluriannuelle. Celle-ci reste un objectif annoncé pour 2024. Les logiciels actuellement disponibles permettent une bonne connaissance de la situation des personnels comme en témoignent les éléments figurant dans la base économique et sociale. Les procédures sont en place, mais ne pourront s'inscrire dans une gestion pluriannuelle que si l'établissement construit une stratégie globale d'organisation des missions.

Des progrès sensibles ont été accomplis en matière de politique RH. Les fiches de poste et les chaînes hiérarchiques ont été mises à jour en 2022. Le règlement intérieur applicable aux personnels a été revu en 2023. La majorité des personnels sont à temps complet. Deux accords ont été passés en 2022 et 2023 pour respecter la parité entre les hommes et les femmes et les obligations en matière de recrutement des personnels handicapés. Un schéma directeur a été adopté pour les RH en mai 2023. Il prévoit des rendez-vous RH, organisés dans le cadre de la GPEEC et un plan de développement des compétences présenté au CSE,

<sup>69</sup> Une des seules actions mises en avant est le rôle d'incubateur pour le cas concret du soutien à la « création d'une chaire à l'Institut National des Langues et Civilisations Orientales (Inalco) sur l'art et le patrimoine afghan, qui a été un levier décisif pour la création d'une chaire de professeur junior (CPJ) pourvue en 2023 » RAE, p. 13.

<sup>70</sup> Base de données économique et sociale de 2022 : 103,15 ETP (74,01 ETP en CDI, 8,76 ETP de salariés extérieurs, 19,51 ETP de fonctionnaires

<sup>71</sup> Entretiens : pas de réponse concernant les reprises d'ancienneté lors du changement d'employeur notamment.

les orientations stratégiques des formations des personnels devant accompagner les orientations stratégiques de la Fondation<sup>72</sup>. Sa mise en œuvre n'a pas encore porté ses fruits puisque le ressenti des personnels dans le baromètre social fait toujours apparaître une certaine insuffisance des discussions avec les responsables sur les carrières et les possibilités de développement professionnel, bien que des procédures formalisées et des documents d'information aient été mis en place. En 2022, un budget de 54 k€ est consacré à la formation, soit un montant supérieur au seuil obligatoire, et il permet la mise en place de 1358 heures de formation. Depuis la crise sociale des années 2020, les services RH sont attentifs à la qualité de vie au travail et il existe des dispositifs de prévention des RPS : comité éthique, médiateur, référent déontologie. Le médiateur a traité une dizaine de demandes, une seule est encore d'actualité. **Le comité considère que l'établissement a accompli des progrès remarquables en matière de politique RH**, il reviendra à une évaluation future d'en mesurer les effets.

Le dialogue social a été rétabli et trois organisations syndicales (CGT, UNSA et CFTC) participent aux réunions qui se sont multipliées après les crises<sup>73</sup> et au conseil social et économique. Les négociations annuelles (NAO) sur les rémunérations, le temps de travail, le partage de la valeur ajoutée que l'établissement est tenu d'organiser avec les représentants des personnels se sont normalement tenues<sup>74</sup>. Il faut noter des avancées significatives en matière de rémunérations. En 2022, quatre réunions NAO se sont tenues avec quatre différentes revalorisations. La politique d'action sociale est gérée par le CSE et recouvre plusieurs dispositifs, parmi lesquels des prêts, des aides d'urgence, une participation aux activités culturelles et sportives des salariés. **Le comité considère que l'établissement a réussi à restaurer un dialogue social de bonne qualité.** Malgré les progrès réalisés, l'analyse du document annuel montre un taux de renouvellement important des personnels<sup>75</sup>, ce qui représente un risque de perte de compétences. **Le comité recommande un accompagnement systématique des prises de fonction, la mise en place d'un plan de développement des compétences et de formation, en particulier des managers.**

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

## 8 / Une gestion immobilière qui accompagne en partie les objectifs stratégiques de la Fondation

La Fondation dispose actuellement de 3 implantations :

- Le 54 boulevard Raspail, siège de la fondation, propriété de l'État, occupé sur la base d'une convention d'occupation, et partagé avec l'EHESS et l'EPHE<sup>76</sup>;
- Le site de Charenton, dont elle est propriétaire, utilisé majoritairement pour les fonctions de distribution ;
- La maison Suger, propriété de l'État utilisée pour l'hébergement de chercheurs étrangers, sur la base d'un bail emphytéotique qui arrive à terme en 2027<sup>77</sup>.

La direction de l'immobilier et de la logistique assure le suivi de l'ensemble des bâtiments, y compris le siège. Le recours à des prestataires pour la maintenance, l'entretien et les travaux est généralisé. Un travail a été entrepris afin de rationaliser les dépenses, notamment par la mutualisation des contrats des différents sites. Les objectifs de réduction des coûts et d'amélioration des dépenses énergétiques sont bien intégrés à la réflexion. En revanche, il n'y a pas encore de formalisation du schéma de stratégie immobilière.

Un travail sur la rationalisation de l'utilisation des espaces a été réalisé sur les sites de Raspail et de Charenton. Les locaux libérés par le premier transfert des ouvrages vers l'Humathèque ont permis la mise en place d'un espace de vente boulevard Raspail, « le comptoir », et d'améliorer la gestion logistique du site de Charenton. Il n'est pas envisagé de déplacer le stockage des ouvrages distribués par la FMSH et les fonctions de distribution qui y prennent place dans les locaux attribués à la FMSH sur le Campus Condorcet, qui seront réservés à des emplois administratifs. Des travaux importants avaient été réalisés lors de l'acquisition du

<sup>72</sup> Cf. schéma directeur RH p. 6.

<sup>73</sup> RAE, p. 36, 37 et entretiens.

<sup>74</sup> Le Conseil de surveillance fixe le cadre budgétaire, mais c'est le Directoire qui mène les négociations.

<sup>75</sup> Plus d'une vingtaine par an, pour un effectif de 112 personnes : RAE, p. 32 et annexe 14A.

<sup>76</sup> Dont la maintenance et la sécurité sont assurées conjointement. La direction de l'immobilier a recours à un prestataire de multiservices pour la gestion technique des bâtiments qu'elle occupe.

<sup>77</sup> Qui viendra à échéance en 2027. Le renouvellement du bail est une priorité pour la FMSH.

bâtiment, mais la garantie décennale étant arrivée à échéance, les futurs travaux devront être pris en charge par la Fondation. **Le comité recommande que les coûts logistiques de la distribution et de stockage des ouvrages soient intégrés aux coûts complets.**

La perspective du transfert des activités vers le Campus Condorcet en 2032 fait l'objet d'un travail de programmation avec le Cabinet extérieur « Embase », avec l'EPAURIF et les structures avec lesquelles les locaux seront partagés. Cette première programmation<sup>78</sup> a été finalisée en octobre 2023 avec l'ensemble des directions qui doivent rejoindre le site, c'est-à-dire celles qui sont hébergées boulevard Raspail. Pour l'instant, il n'existe pas de mutualisation de services avec les autres établissements.

La question qui reste pendante est celle de l'avenir du bâtiment Suger dont le bail emphytéotique arrive à terme en 2027. Pour répondre aux recommandations de la Cour des comptes, le budget d'entretien de la maison Suger est désormais géré par la DIL (direction de l'immobilier et de la logistique). La FMSH est claire sur son souhait de conserver ce site, emblématique de la Fondation, pour l'hébergement des chercheurs étrangers. La DIL a réalisé une planification des travaux à réaliser à moyen terme dans ce bâtiment. Les plus urgents sont programmés en 2024. La Fondation du patrimoine a été approchée et un dossier doit lui être soumis pour le reste des travaux. Des financements pourraient également être demandés pour améliorer l'accessibilité aux personnels à mobilité réduite. Les taux d'occupation qui avaient chuté pendant la pandémie sont bons et devraient dépasser 90 % en 2024. D'autres réflexions sont en cours pour trouver de nouveaux financements (location d'espaces, dons publicitaires en nature...).

**Le comité recommande à la FMSH de travailler rapidement à la réalisation du schéma stratégique de programmation immobilière à partir de plusieurs scénarios d'organisation et d'implantation de ses activités.**

---

<sup>78</sup> Dans le cadre d'une enveloppe cible de 125 M€.

## Conclusion du domaine « pilotage stratégique et opérationnel »

### a) Forces

- La Fondation se trouve dans une situation assainie grâce au travail réalisé par les deux derniers Directoires, avec un souci constant de se conformer aux règles et aux demandes de la tutelle.
- La restructuration des services et des directions de services est en grande partie réussie et fournit les outils d'une politique plus ambitieuse.
- La labellisation IDEAS obtenue en 2022 atteste que le fonctionnement de la FMSH se fonde désormais sur de bonnes pratiques, en particulier dans les domaines financier et comptable.
- Les personnels sont fortement engagés dans leurs missions ; le dialogue social a été renoué et paraît apaisé ; l'information circule de façon plus efficace et les personnels adhèrent aux orientations adoptées.

### b) Faiblesses

- L'attente de décision sur les statuts de la Fondation est un obstacle à son développement ; elle empêche de faire évoluer la définition de son positionnement, qui reste flou, et de ses missions.
- La Fondation souffre d'une absence de stratégie globale, qui permettrait de redéfinir son identité en fonction des transformations survenues au fil du temps dans le paysage institutionnel des SHS ; son image de marque, abîmée après 2020, n'est pas pleinement restaurée ; sa politique partenariale est insuffisamment structurée.
- Le manque d'attractivité de l'établissement pour les partenaires et les mécènes fragilise les ressources propres et, par conséquent, les capacités d'action de la fondation.
- Les outils de pilotage de la FMSH tels que les plans pluriannuels sont encore insuffisants (notamment en matière de SI ou d'immobilier) pour lui permettre de se projeter à moyen terme et lui donner la capacité de construire une stratégie forte et efficace.

### c) Recommandations

- Obtenir des tutelles des réponses claires au sujet des statuts, ce qui permettrait à la FMSH de redéfinir son identité et ses missions en tenant compte du paysage actuel des SHS ; profiter du prochain dialogue contractuel avec le MESR pour avancer sur ce sujet de première importance.
- Poursuivre le travail de formalisation de la gouvernance et parvenir à la signature d'un règlement intérieur en précisant notamment le rôle des instances actuellement non statutaires (en particulier celui du Conseil scientifique).
- Créer un Conseil d'orientation stratégique (COS) ; encourager des échanges réguliers entre ce COS, le Comité de surveillance et le Conseil scientifique, pour l'élaboration d'une stratégie d'ensemble cohérente.
- Définir le positionnement scientifique de la FMSH au sein du Campus Condorcet sans se limiter à la question du déménagement physique et en prenant l'initiative de propositions.
- Diversifier sans attendre les ressources propres et finaliser l'analyse en coûts complets des différentes activités pour surmonter la fragilité financière de l'établissement.

# Mise en œuvre des missions de l'établissement

C'est dans le domaine du pilotage des activités que les progrès réalisés par la FMSH au cours de la période de référence sont les plus notables.

**Référence 9. « L'établissement démontre sa capacité à organiser, suivre, analyser et qualifier les résultats des activités qu'il déploie en matière d'accueil et de développement d'infrastructures et d'instruments collectifs de travail qui concourent à la production scientifique ».**

## 1 / Une reprise en main générale, mais inégalement efficace

### a/Des objectifs opérationnels en partie redéfinis

Dans le cadre du dialogue contractuel avec le MESR<sup>79</sup>, la FMSH associe ses objectifs à des indicateurs et jalons. Ses actions visent à soutenir la libre circulation des chercheurs et des connaissances, et à constituer des réseaux de recherche, en particulier pour favoriser le dialogue interdisciplinaire. Elles se déploient selon quatre axes : les programmes de mobilité, les programmes de coopération, les programmes thématiques et les prix décernés.

La FMSH a ainsi poursuivi des programmes déjà bien établis en matière de mobilité (programme DEA par exemple), de coopération (en particulier avec les UMIFRE) et de prix décernés (comme le prix Dumont). Elle les a enrichis de coopérations scientifiques nouvelles (avec le CUNP [Centre universitaire norvégien de Paris] à partir de 2023 par exemple<sup>80</sup>). Elle a recentré ses dispositifs d'aide à la recherche sur des objectifs opérationnels plus précis et limités : l'aide aux jeunes chercheurs, à la recherche entravée, en complémentarité du programme PAUSE ; l'incubation de nouvelles thématiques et méthodologies de recherche<sup>81</sup>.

En ce qui concerne les programmes thématiques, la FMSH a radicalement changé ses dispositifs de soutien à la recherche : elle a clos le Collège d'études mondiales, et a supprimé ses chaires (sur les recommandations de la Cour des comptes, cf. p.11<sup>82</sup>). La FMSH a mis en place un système d'AAP, préféré pour sa transparence, son impartialité et son ouverture à l'ensemble de la communauté des chercheurs. Depuis 2021, la thématique des AAP est définie par des échanges entre le Directoire, la DRI, le Conseil scientifique, voire avec les mécènes.

La FMSH a choisi d'adopter, à travers ces AAP (mais aussi ses mobilités), une logique de niche et de complémentarité, en soutenant la mobilité dans des zones géographiques moins anglo-saxonnes et moins ciblées par le réseau des IEA, et en choisissant de thématiques peu couvertes par les grands financeurs, tels que l'ANR ou Horizon Europe<sup>83</sup>. Le montant des aides accordées, qui va de 5000 à 20 000 euros sur deux ans, est bien inférieur aux financements des ANR ou d'Horizon Europe, voire à ceux des AAP internes de certains établissements. Ce système plus souple, avec des montants moins élevés, est effectivement complémentaire de ces grands financeurs, mais le comité note sa redondance avec les dispositifs comparables proposés dans les diverses MSH. **Il recommande à l'établissement, dans le cadre de la stratégie globale qu'il doit construire, de privilégier des thématiques assez originales pour éviter cette redondance.** Le comité redoute en outre que les modestes moyens financiers de la FMSH limitent l'impact de ses AAP. Les AAP de la FMSH suscitent des réponses trop peu nombreuses, qui mettent en évidence les fragilités de l'établissement. Elle a dû retirer un AAP sur la démocratie, faute de réponses suffisantes, et si elle se réjouit du nombre de candidatures à l'AAP « Arts et SHS » (28), ce succès n'est pas à la hauteur d'un AAP national, voire international, malgré le caractère novateur de la thématique. La FMSH a mis en place une plateforme « Chercheurs », formant un portail unique

<sup>79</sup> « Axe 1 : Repositionner la FMSH dans le paysage de l'enseignement supérieur et de la recherche pour faire vivre et croître de véritables partenariats».

<sup>80</sup> Voir supra, référence 3.

<sup>81</sup> RAE, p. 44 et entretiens.

<sup>82</sup> Entretiens.

<sup>83</sup> Entretiens.

de tous les AAP portés par la FMSH et pouvant traiter jusqu'à 2000 dossiers<sup>84</sup>. C'est une initiative intéressante qui donne une idée des services que peut rendre la FMSH.

La logique de niche et de complémentarité visée par les AAP est variable selon les thématiques, comme par exemple le partenariat avec l'Inalco sur l'art et le patrimoine afghan. Cependant, elle paraît moins nette quand on considère l'AAP sur la démocratie, qui a d'ailleurs reçu, comme on l'a vu, très peu de candidatures, résultat peu surprenant dans un contexte où cette thématique est traitée par d'autres institutions et financeurs. La FMSH est consciente de ces difficultés. **Le comité recommande à la FMSH de dresser un bilan de sa nouvelle politique scientifique, d'identifier en particulier ses limites, et de mettre en place les actions permettant de remédier aux problèmes auxquels elle est confrontée.**

La Fondation a abandonné le service d'aide au montage de projets nationaux ou européens qu'elle offrait, considérant justement que ces compétences étaient maintenant largement répandues dans les établissements de l'ESR<sup>85</sup>. Le comité approuve cet abandon. En revanche, elle offre aux chercheurs qu'elle accueille des services de suivi, depuis l'incubation jusqu'à la valorisation de leurs travaux (capsules, mise en ligne sur canal U et autres moyens de diffusion et médiation). C'est une initiative très appréciable et qui répond aux recommandations de rapports antérieurs, notamment du précédent rapport du Hcéres. La FMSH a mis en place en 2023 un programme de «capacity building», qui permet aux chercheurs d'acquérir des outils de meilleur référencement de leurs travaux et de se former à la médiation (écrire et publier dans *The conversation*)<sup>86</sup>. Elle offre également un suivi et une valorisation des publications de ses éditions au moyen de vidéos<sup>87</sup>). **Le comité recommande de valoriser ce modèle, d'en faire un des fondements de la stratégie de l'établissement et de renforcer les moyens d'accompagnement des chercheurs.**

### b) Un suivi cohérent des activités de recherche, mais sans analyse d'impact.

Les AAP font l'objet d'un suivi quantitatif et qualitatif consolidé, de la naissance à la fin de vie d'un projet, y compris des aspects partenarial et budgétaire. La FMSH, outre la mise en place de bonnes pratiques sur les projets en cours, s'efforce d'assurer un suivi et une clôture des «fonds dédiés» inactifs, reliquat de la période de la politique des chaires<sup>88</sup>, ce qui la conduit à restituer des sommes non utilisées aux partenaires mécènes.

Le suivi des activités de recherche s'est sensiblement amélioré (calendrier, tableaux de bord pour chaque programme scientifique, tableaux budgétaires, listes de diffusion), mais le comité regrette l'absence de données chiffrées sur le volume des activités et, plus globalement, d'analyse de ces activités.

La DRI travaille à développer deux outils de pilotage :

- une cartographie des besoins de la communauté scientifique française en sciences humaines et sociales, qui permettrait de cibler les domaines trop peu couverts ou financés, donc de répondre à la logique de niche qui est actuellement celle de l'établissement ;
- des analyses d'impact des programmes que finance la FMSH avec un personnel affecté à cette mission.

### **Le comité recommande de poursuivre cette démarche et de mesurer annuellement les résultats des activités de recherche conduites avec le soutien de la FMSH.**

Depuis 2022, l'établissement produit les indicateurs annuels de progression demandés dans le contrat pluriannuel signé avec le MESR pour chacune de ses activités. Ces indicateurs sont encore trop récents pour que leur production et leur utilisation aient un impact sur les activités de l'établissement. Le comité regrette l'absence de précisions à ce sujet dans le RAE.

Le RAE est lucide sur les difficultés à évaluer l'impact régional, national et international des activités de soutien à la production scientifique et la valeur ajoutée spécifique de la FMSH dans un environnement qui réunit de multiples partenaires, les chercheurs n'effectuant qu'un passage relativement bref par la Fondation. Ainsi,

---

<sup>84</sup> Entretiens.

<sup>85</sup> Entretiens et Rapport Hcéres 2018, p. 27.

<sup>86</sup> Liste des formations de «capacity building».

<sup>87</sup> Voir référence 11. Liste des ouvrages faisant l'objet d'une valorisation sous format vidéo, voir : <https://www.canal-u.tv/chaines/fmsh/nos-auteurs-et-autrices-parlent-des-ouvrages-publies-aux-editions-de-la-msh-ou>.

<sup>88</sup> Liste des fonds dédiés clôturés, entre 2019 et 2023.

l'analyse de la carrière ou des publications des chercheurs postdoctorants à la suite de leur passage par l'établissement, reste peu étayée.

Toutefois, le comité considère que la FMSH maîtrise des compétences précieuses. Elle est un modèle dans la qualité de l'accueil des chercheurs étrangers et dans « l'incubation scientifique », notamment par sa capacité de mise en réseau. Ce savoir-faire spécifique est reconnu par les bénéficiaires de ses programmes et par ses partenaires, notamment les UMIFRE<sup>89</sup>. Le comité est convaincu que la FMSH dispose d'assez d'atouts : **il l'invite à construire sans délai une stratégie cohérente et surtout plus ambitieuse pour que l'impact de ses actions soit connu et apprécié d'un nombre plus important d'acteurs des SHS.**

**Référence 10. « L'établissement démontre sa capacité à organiser, suivre, analyser et qualifier les résultats de ses différentes activités de soutien à l'internationalisation des sciences humaines et sociales, au service des établissements et/ou des communautés scientifiques et des chercheurs. L'établissement mène une politique de ressources et de soutien à la recherche. »**

## 2 / La FMSH est performante dans ses actions traditionnelles, mais peine à les diversifier

Dans le cadre de la stratégie de la FMSH formalisée par le contrat d'objectif, de moyens et de performance (COMP) avec le MESR, l'Axe 2 a pour objectif de repenser le soutien à l'internationalisation de la recherche en SHS et l'Axe 3, celui de diffuser la connaissance et les savoirs par-delà les langues et les frontières. Bien que ce contrat ne couvre que les années 2022-2024, des actions liées à ces deux axes ont néanmoins été menées entre 2018 et 2021, tandis que d'autres ne se sont développées qu'au cours des deux dernières années de la période de référence.

### a) Une politique de mobilité renforcée

Depuis 2021, la stratégie de mobilité s'est orientée vers un public varié : jeunes chercheurs, chercheurs « entravés » ou spécialistes de disciplines rares. Une partie du dispositif ATLAS est désormais fléchée « Suds » avec l'IRD (depuis 2023)<sup>90</sup>. Par ailleurs, un nouveau programme « THÉMIS »<sup>91</sup> en soutien à la « liberté académique entravée » a permis de recevoir 24 chercheurs en 2023<sup>92</sup>. Il est complémentaire du programme PAUSE auquel participe aussi la FMSH.

Les programmes de soutien à la mobilité s'inscrivent parfaitement dans les missions de la Fondation. Les appels d'offre des divers programmes sont bien organisés avec des critères d'éligibilité et de sélection gérés par une commission mixte (membres extérieurs et intérieurs), que ce soit pour les Directeurs d'études associés (DEA), les formes de mobilité entrante de chercheurs, ou la mobilité postdoctorale de courte durée (ATLAS). Une nouvelle organisation du pilotage opérationnel des programmes de mobilité s'avère très utile avec un réel accompagnement des chercheurs en mobilité, notamment les plus jeunes ou ceux qui sont en situation de fragilité : ouverture et clôture des appels, recherche d'experts (une personne affectée à cette mission), administration de l'accueil (visas, conventions...).

L'ambition de multiplier les dispositifs de renforcement des capacités de soutien<sup>93</sup> ne peut être là aussi que saluée et encouragée, à condition que les ressources financières soient à la hauteur.

### b) Des réseaux de recherche à développer et à valoriser

Afin de répondre à son objectif de soutien à la constitution de réseaux de recherche internationaux, la FMSH met en avant, ses réseaux existants : *Reset Dialogue on Civilizations* (RDC), RICEVE<sup>94</sup>, projet de réseau et de plateforme intelligente sur la thématique des Migrations en collaboration avec le Panel International sur les Migrations (IMP) et l'Institut Convergences Migration (projet GIEM en cours d'étude de faisabilité). Elle s'appuie

<sup>89</sup> Entretiens.

<sup>90</sup> Et aussi avec l'Arab Council for the Social Sciences (ACSS) et l'Union des Universités de la Méditerranée (UNIMED). RAE, p. 49.

<sup>91</sup> Annexe 17A.

<sup>92</sup> Annexe 11C.

<sup>93</sup> Annexe 17A.

<sup>94</sup> Réseau international de chercheuses et chercheurs à l'épreuve des violences extrêmes.

également sur les projets internationaux montés dans le cadre des appels à projets : Art et SHS, et « réseaux de recherche ».

Deux programmes de coopération ont un développement bien encadré depuis de nombreuses années : PREFALC (programme régional France Amérique latine Caraïbes) qui a pour objectif la création de partenariats entre les réseaux français et latino-américains, « Ateliers Vigoni », soutenus par la Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG) qui a pour objectif de développer des réseaux entre chercheurs français, allemands et italiens. Deux nouveaux sont apparus : « Réseaux internationaux en SHS » en 2022<sup>95</sup> et « Trilateral franco-nordique » en 2023<sup>96</sup>. Les résultats de ces deux derniers programmes ayant démarré très récemment sont encore modestes et l'effet structurant pour la FMSH de l'aire géographique scandinave reste à prouver.

**Il revient à l'établissement de suivre et d'analyser leur impact à moyen terme.**

Malgré ses partenariats internationaux (cf. référence 3), qui sont de nature à renforcer son internationalisation et accroître l'attractivité de la Fondation dans le domaine de la recherche en SHS, la visibilité de ces programmes et de ces nouvelles actions reste faible. **Le comité recommande d'accomplir un gros travail de communication sur les programmes et les activités internationales de la FMSH afin de valoriser et de faire rayonner ses actions.**

**c) La Maison Suger, une résidence renommée dans le paysage scientifique international.**

La Maison Suger accueille en France des chercheurs invités par des membres d'équipes de recherche de tous les établissements français et des chercheurs des différents programmes de mobilité de la FMSH. Tous bénéficient des services offerts par la FMSH.

Un important travail de repositionnement au sein de la FMSH a été mené en 2022-2023 afin que l'autonomie (notamment immobilière) de la Maison Suger ne paraîsse pas divergente par rapport à la stratégie de l'établissement. La communication de la FMSH sur la Maison Suger a été renforcée et les processus d'appel à candidatures homogénéisés (cf. plateforme « Chercheurs »).<sup>97</sup>

L'équipe de la Maison Suger a réussi à créer un excellent environnement convivial et professionnel. Le comité relève que des réunions sont organisées chaque premier mercredi du mois dans ce cadre, permettant aux chercheurs résidents ou non des programmes Thémis, Atlas, DEA de se rencontrer (« speed-dating académique<sup>98</sup> »). Ces réunions sont également ouvertes à tous les résidents des établissements franciliens. La Maison Suger organise également des séminaires et des workshops entre résidents et/ou avec des extérieurs<sup>99</sup>. Au-delà de l'accueil de chercheurs et chercheuses, ces nouvelles actions suscitent des rencontres, de l'animation et l'organisation de débats touchant à différents domaines (politiques, économiques, culturels, techniques), la FMSH est en mesure d'offrir des services que bien des chercheurs ont de la peine à trouver dans leur environnement immédiat. **Le comité value ces actions et encourage la FMSH à les valoriser.**

La Maison Suger a accompli un travail important, même s'il est encore imparfait, de diversification de ses hôtes. Elle accueille 60 % de primo-demandeurs aujourd'hui ; l'origine géographique s'est aussi diversifiée, même si l'on constate encore une forte proportion d'Européens et de ressortissants des États-Unis. L'Annexe 11A fournit des statistiques concernant les accueils de chercheuses et chercheurs étrangers durant la période considérée, d'où il ressort que 200 séjours ont eu lieu par an en moyenne, en majorité de quelques semaines à un mois, ce qui montre la forte attractivité de ce modèle de mobilité. Le ratio homme/femme est équilibré, mais très peu de mobilités concernent les Suds<sup>100</sup>. La FMSH est également attentive aux candidatures de scientifiques en début de carrière afin de favoriser l'équilibre et les échanges intergénérationnels. **Le comité**

<sup>95</sup> Ce programme « vise à apporter un appui à la création ou au renforcement de réseaux de recherche internationaux sur les défis sociétaux, pour permettre à des communautés scientifiques de se structurer, de collaborer et de donner une plus grande visibilité à leurs travaux (...). En 2023, la thématique retenue a porté sur "Climat et environnement", afin d'encourager les synergies entre les sciences humaines et sociales et les sciences de la vie et de la terre ». RAE, p. 49.

<sup>96</sup> Ce programme « vise à promouvoir la collaboration de recherche dans le domaine des sciences humaines et sociales et de soutenir le développement de nouveaux projets de collaboration entre chercheurs français et nordiques (norvégiens, suédois, danois, finlandais et islandais) », RAE, p. 49.

<sup>97</sup> Annexe 11A (statistiques de la Maison Suger) et Annexe 11D : répartition par discipline et par pays. RAE, p. 50-51 : traitements des candidatures, gestion des délais, suivi des activités : « L'analyse des données au fil de l'eau permet un suivi de la réalisation des activités par rapport aux résultats attendus, par exemple le nombre de résidents accueillis à un moment T par rapport au taux d'occupation fixé pour l'année N » et « L'interopérabilité entre la plateforme de gestion des candidatures et le planning d'occupation des logements est en phase de test. La remontée des informations saisies sur la plateforme permettra de le générer automatiquement et de limiter les erreurs ».

<sup>98</sup> Expression entendue en entretiens.

<sup>99</sup> Entretiens.

<sup>100</sup> Entretiens et annexe 11A.

**approuve cette évolution, il recommande de la poursuivre, en particulier en augmentant le nombre des chercheurs originaires des Suds, et de continuer à veiller à l'équilibre intergénérationnel.**

La Maison Suger envisage, en coordination avec la Direction Recherche et International et du Service juridique, de mettre en place des tarifs différenciés (appartements moins onéreux, prix plafonnés) en fonction de critères spécifiques, en comparant avec les structures similaires d'accueil. Le terme du bail emphytéotique de la Maison Suger en 2027 est une échéance cruciale, tant celle-ci joue un rôle important dans la politique et l'image de la FMSH. **Le comité recommande de préserver le fonctionnement original de la Maison Suger<sup>101</sup> qui permet une mobilité internationale tout à fait en accord avec les missions fondamentales de la Fondation.**

La Maison Suger offre de bonnes possibilités de mise en réseau, permettant une meilleure connaissance du monde académique français et la mise en relation entre les chercheurs internationaux, en particulier francophones. Le séjour est souvent une première étape pour développer un projet avec l'institution d'accueil en France), la Maison Suger et la FMSH offrant un cadre idéal pour cela. À partir d'un questionnaire adressé à un corpus d'anciens résidents, un travail est en cours visant à constituer un vivier d'ambassadeurs (« fellows ») potentiellement mobilisables pour témoigner de la plus-value des séjours en termes de production scientifique et de constitution de réseaux, et pour favoriser ainsi la notoriété de la Maison Suger et la défense d'une « marque »<sup>102</sup>.

**Le comité recommande de promouvoir une « marque Maison Suger », de l'associer étroitement à la FMSH. Il recommande aussi d'utiliser le formidable vivier des résidents de la Maison Suger pour accroître sa notoriété internationale.**

La FMSH a pris conscience qu'elle ne disposait pas de données suffisamment nombreuses et fiables pour mesurer l'impact de ses activités. Elle n'est pas non plus encore en mesure de déterminer son incidence sur le devenir des chercheuses et des chercheurs. Si elle est capable de tirer des conclusions des constatations qu'elle peut faire, elle n'est pas encore en mesure de tracer de véritables pistes de remédiation. Elle compte sur la dématérialisation des procédures et la fiabilisation des données pour y parvenir. **Le comité recommande à l'établissement de s'appuyer sur des analyses qualitatives encore sous-exploitées à ce jour — contrôle qualité, enquête de satisfaction, recueil d'avis et de besoins, rapports scientifiques — pour progresser dans cette voie.**

**Référence 11. « L'établissement démontre sa capacité à organiser, suivre, analyser et qualifier les résultats de ses différentes activités au service de la diffusion des connaissances et de la valorisation de la recherche en sciences humaines et sociales. Dans sa politique d'innovation et d'inscription de la science dans la société, l'établissement définit des orientations structurantes. »**

### 3 / Une modernisation réussie des activités d'édition et de distribution

La FMSH a poursuivi ses efforts de réorganisation et de modernisation en les étendant au secteur de ses éditions et à celui de la distribution en suivant une grande partie des recommandations très précises formulées dans un rapport de septembre 2021<sup>103</sup>. Elle est notamment parvenue de la sorte à mettre en place de nouvelles procédures et un suivi efficace de ses activités dans ce domaine grâce à des « jalons » temporels et des indicateurs<sup>104</sup>.

La FMSH a entrepris d'étendre à sa politique éditoriale son ouverture internationale et interdisciplinaire. L'établissement a lancé trois nouvelles collections consacrées à de vastes aires géographiques : « Asie(s) », « Amérique(s) », « Afrique(s) », dans lesquelles ont été programmés 3 ouvrages en 2023 et 5 en 2024<sup>105</sup>. Il a entrepris une réflexion sur le choix d'une « quatrième aire géographique en partenariat avec « des éditeurs des continents extra-européens à développer durant le prochain mandat »<sup>106</sup>.

<sup>101</sup> Des pistes d'amélioration sont présentées, Annexe 17A, p. 35.

<sup>102</sup> Entretiens.

<sup>103</sup> RAE, Annexe 13 A : Rapport et recommandations sur l'activité de diffusion-distribution de la FMSH du Comité « Diffusion-Distribution » auprès du Conseil de surveillance.

<sup>104</sup> Contrat pluriannuel avec le MESR 2022-2024.

<sup>105</sup> RAE, Annexe 16 B et entretiens.

<sup>106</sup> RAE, p. 7 et entretiens.

Les années récentes ont été marquées par le développement des traductions d'ouvrages en français (intraduction) <sup>107</sup> à partir de langues non seulement véhiculaires, comme dans la très utile collection «Bibliothèque allemande», mais aussi de langues rares et d'auteurs peu connus dans le monde francophone. C'était une injonction du contrat avec le MESR <sup>108</sup>, qui doit permettre d'«enrichir la zone académique francophone». Bien qu'une telle politique soit coûteuse, le comité considère que de tels choix sont pertinents pour renforcer l'identité de la FMSH et **il encourage l'établissement à poursuivre en ce sens.**

La présence de comités de lecture pour toutes les collections et revues en activité, composés de nombreux membres extérieurs appartenant à des institutions ou organismes de référence, en France et à l'étranger, est un gage de la grande qualité des choix éditoriaux <sup>109</sup>. En revanche une «défaillance concernant l'établissement des relevés d'auteurs ou de droit de cession» a été constatée par le Comité d'Audit Interne (CAI)<sup>110</sup>, à laquelle il convient de remédier.

Le passage systématique des publications des Éditions en format numérique sur diverses plateformes correspond aux recommandations publiques actuelles de science ouverte. Les résultats de cette stratégie sont très probants. Les plateformes *Open edition Journals* et *Open edition Books* hébergent au total huit revues de la FMSH et l'ensemble des collections de la Fondation en activité. 400 ouvrages sont en accès ouvert (totalement gratuit) et en modèle freemium, soit 78 % de l'ensemble des ouvrages de la FMSH. C'est une très bonne moyenne, si l'on considère l'ensemble des 130 éditeurs actuellement présents sur la plateforme, et le rythme d'environ 40 ouvrages nouveaux par an témoigne d'un bon dynamisme. La visibilité internationale dans les pays et auprès des lecteurs francophones s'est accrue de facto grâce à ces deux plateformes. En récompense de ses efforts dans ce domaine, Canal U a été lauréat d'un projet du Fonds National de la Science Ouverte (FNSO).

Le déménagement de la bibliothèque a permis l'ouverture en 2023, au 1<sup>er</sup> étage du siège de la Fondation, d'un point de vente de ses Éditions et d'autres Presses universitaires diffusées par la FMSH, dénommé «Le Comptoir», ce qui est un signe de la réussite de la réorganisation du secteur<sup>111</sup>. Cet espace de vente peu connu est encore peu fréquenté, mais il est associé à un site de vente en ligne du même nom (Le comptoir des presses d'universités — LCDPU), qui rend des services efficaces de l'avis de quelques utilisateurs<sup>112</sup>. Le Comptoir (espace physique et site de vente en ligne) devrait se transformer dès maintenant en une grande librairie sur le Campus Condorcet, permettant ainsi la présentation et la vente d'ouvrages des dix-sept éditeurs qui seront coprésents, et ce pour un plus large public attendu (chercheuses et chercheurs, enseignants, mais également étudiants, etc.).

Le service audiovisuel de la FMSH s'est rapproché de l'Agence Bibliographique de l'Enseignement Supérieur (ABES) à la fin de 2021 afin de construire une politique documentaire, ce qui a permis à la Fondation de monter en compétences : passage du simple recueil de données et du dépôt de celles-ci à un référencement structuré (*identifiants auteur IdRef*). C'était important pour que cette plateforme de science ouverte Canal-U puisse bénéficier des apports de l'indexation, d'une qualité et d'un enrichissement des données, puis de l'interopérabilité. Le recrutement pérenne d'une correspondante *IdRef* était indispensable pour la veille et la sélection des informations. L'ABES a également permis de créer, puis d'intensifier les échanges de la FMSH avec les bibliothèques universitaires, ce qui est essentiel pour la diffusion des savoirs académiques produits par la Fondation, quelle qu'en soit la forme d'éditorialisation.

La plateforme numérique Canal-U (voir Référence 3), modernisée en 2022, est indéniablement un dispositif national majeur de diffusion et de valorisation audiovisuelle des résultats des chercheuses et chercheurs en direction de larges publics. L'organisation de rencontres mensuelles ouvertes à tout public comme «Livres en dialogue», autour de livres récents, est un bon indicateur de diffusion de la recherche<sup>113</sup>.

**Dans l'ensemble, le comité considère que l'activité d'édition de la FMSH est particulièrement dynamique et efficace.**

<sup>107</sup> De 4 en 2018 à 10 en 2013, Annexe 12 B et entretiens.

<sup>108</sup> Dans le contrat pluriannuel avec le MESR (2022-2024), il était recommandé de «créer de nouvelles collections plus ouvertes sur le monde», «Asie(s)», «Amérique(s)», «Afrique(s)», de prendre contact avec des «éditeurs des continents extra-européens», RAE, p. 7).

<sup>109</sup> Source : Liste détaillée dans un document complémentaire fourni quelques jours avant la visite.

<sup>110</sup> PV de la séance du CAI du 14 décembre 2023, p. 2. Voir aussi le document complémentaire «Cartographie des risques».

<sup>111</sup> Visite du Comptoir du 28 avril 2024.

<sup>112</sup> Entretiens.

<sup>113</sup> Annexe 12 D et entretien.

Le patrimoine dont la FMSH est dépositaire est composé des livres et des revues qu'elle édite et diffuse grâce aux meilleurs outils modernes (format XML pérenne, PDF, epub) et à une logistique plus performante gérant la conservation et l'acheminement des livres et revues édités en propre ou diffusés. En ce qui concerne les livres publiés, 355 relèvent de collections en activité et près de 600 de la cinquantaine de collections arrêtées. La quasi-totalité des collections anciennes (ouvrages, revues), inactive dès avant la période de référence, constitue un Fonds très lourd à gérer, dispersé en divers lieux loués, et coûte en moyens humains et financiers. La FMSH fait bien état de l'existence de ce « stock profond » et affiche la volonté de « valoriser le fonds éditorial »<sup>114</sup>.

La plateforme Canal-U joue un rôle très intéressant dans cette patrimonialisation, en conservant les données de nombreuses institutions contributives, en utilisant des référentiels désormais usuels (Rameau, IdRef) et en surveillant avec vigilance ses activités (garantir l'accès aux données, veiller à la disponibilité de la plateforme, à la performance du moteur de recherche, etc.) en lien avec la direction de la communication pour la promotion des contenus<sup>115</sup>. Cette plateforme mène un travail efficace de valorisation des livres et des revues édités par la FMSH vers un large public, comme l'attestent les vidéos et les podcasts qu'elle produit (présentation des ouvrages, entretiens avec les auteurs)<sup>116</sup>. Canal U dispose d'outils de suivi avec des tableaux de bord permettant de « vérifier la qualité des métadonnées renseignées »<sup>117</sup>. Sa rénovation a eu lieu en 2022 afin de répondre au mieux à sa mission de science ouverte, les évolutions fonctionnelles ayant été soutenues par de nouveaux prestataires professionnels sous le contrôle du « chef de projets Canal-U » et de « la chargée de documentation numérique ». Une « chargée de documentation » « dispose d'un tableau de suivi des institutions qui moissonnent Canal-U par l'intermédiaire de l'entrepôt OAI (mécanisme qui permet de récolter les métadonnées de Canal-U pour les afficher dans un catalogue de bibliothèque ou sur un site) ». La régularité de réunions avec les prestataires extérieurs, la réunion hebdomadaire en interne pour la programmation des vidéos et des podcasts de Canal-U, les rencontres « Livres en dialogue », la collection « Livres en images », la newsletter (visiteurs), la lettre d'information (contributeurs) et les messages réguliers sur les réseaux sociaux assurent une bonne communication, et sont autant d'indicateurs bien visibles de la performance de cet outil<sup>118</sup>. Canal U est une infrastructure de diffusion de la recherche, que la FMSH met au service de l'ensemble de la communauté scientifique. **Le comité y voit un autre exemple du potentiel de la FMSH, et recommande à l'établissement d'en faire aussi un élément de construction de sa stratégie.**

La FMSH a largement détaillé la totalité de l'organisation qui lui permet de publier des livres et des revues. Cette description montre indéniablement que l'établissement s'inscrit dans les meilleures pratiques de l'édition scientifique. En amont, la sélection collégiale des manuscrits, l'examen de rapports d'expertise avec corrections par les auteurs, l'estimation des coûts suivis dans des « fiches produits », le planning prévisionnel sont autant de procédures indispensables, aujourd'hui bien suivies et maîtrisées. Pour ce qui est de la production éditoriale à proprement parler (fiches manuscrits, préparations de copie, réécritures avec les auteurs, création de la copie en XML, mise en page) jusqu'au bon à tirer (BAT) et à la mise en ligne avec référencement pour préparer la diffusion, tout correspond aux standards désormais communs aux meilleures Presses.

La FMSH a reçu par ailleurs de l'État la mission de diffuser les publications universitaires. Après le constat d'échec de cette activité pendant la période 2017-2021 (cf. référence 2)<sup>119</sup>, l'établissement a réagi en créant ou en renforçant des services : « chargés de diffusion » formés et informés (outils de prospection commerciale, séminaires commerciaux, fiche d'activité journalière) en mission à travers la France auprès des détaillants et institutionnels ; service « administration des ventes » ; équipe logistique polyvalente. La Fondation diffuse ainsi les productions d'une soixantaine de presses universitaires pour un total d'environ 30 000 documents. Malgré les progrès réalisés, en particulier en termes de gestion des stocks (cf. référence 4)<sup>120</sup> l'organisation mise en

<sup>114</sup> RAE, p. 55, 58 et entretiens : « Le déménagement du fonds documentaire sur le Campus Condorcet début 2021 a ouvert des perspectives pour compenser le manque de place sur le site de Charenton et organiser le stockage nécessaire à l'inconstance des entrées et sorties d'ouvrages qui se caractérisent par leur faible rotation. Les capacités ont été multipliées par quatre, et le suivi sera considérablement amélioré par la rationalisation de l'espace physique entre le stock à forte rotation et le stock profond ».

<sup>115</sup> Entretiens.

<sup>116</sup> <https://www.canal-u.tv/chaines/fmsh/nos-auteurs-et-autrices-parlent-des-ouvrages-publies-aux-editions-de-la-msh-ou> ; <https://www.canal-u.tv/chaines/fmsh/interviews-d-auteurs> ; <https://www.canal-u.tv/chaines/fmsh/livres-en-dialogue>

<sup>117</sup> RAE, p. 59. Bonne présentation de ces outils de suivi en lien notamment avec l'ABES (IdRef) et autres logiciels comme Redmine et GPL. Entretiens.

<sup>118</sup> Entretiens.

<sup>119</sup> L'ancien directoire n'avait pas pris en compte l'évolution et la modernisation de l'environnement de l'édition et de la diffusion.

<sup>120</sup> La question de la gestion des stocks est complexe car cela nécessiterait un désherbage complet qui est impossible sans l'accord des éditeurs.

place ne satisfait pas l'établissement, qui déclare viser « la redéfinition des outils de suivi à brève échéance »<sup>121</sup>. Au-delà d'« indicateurs volumétriques » récemment mis en place (janvier 2023), l'établissement envisage des outils de suivi plus opérationnels pour les ventes et les stocks et une plus grande informatisation du référencement en distribution (encore souvent manuel), des éditeurs vers les libraires en particulier. Si la FMSH a adopté un « planning éditorial » de qualité<sup>122</sup>, elle se déclare néanmoins consciente de la lourdeur de la transmission encore manuelle des métadonnées aux différentes bases de données permettant la pleine diffusion des titres. Une amélioration est attendue avec l'arrivée de nouveaux outils informatiques (Gescom, WMS, catalogue Onyx) qui devraient permettre une mise à niveau des systèmes d'information à partir de 2024.

Le comité, comme l'établissement, est conscient de la difficulté d'une telle tâche, très exigeante en temps, en espace et en moyens humains, et peu rémunératrice. L'établissement ne peut l'accomplir sans le soutien de financements publics. **Le comité recommande d'en mesurer le coût, et de le prendre en compte dans le dialogue avec le MESR dans le cadre de la prochaine contractualisation, car des progrès dans cette activité sont encore à réaliser pour améliorer la visibilité des publications diffusées.**

---

<sup>121</sup> RAE, p. 58 et entretiens.

<sup>122</sup> Mises à jour, réunions d'équipe, modalités d'élaboration de la « fiche produit » et des contenus, calendrier événementiel, insistance sur les « outils de pilotage » concernant « le suivi budgétaire » et « le rétroplanning » annuel de production.

## Conclusion du domaine « mise en œuvre des missions de l'établissement »

### a) Forces

- Une importante contribution de la FMSH à l'Humathèque.
- La Maison Suger, vecteur principal de la notoriété internationale de la FMSH, comme lieu d'hébergement, d'échange et d'activités scientifiques.
- Un rôle important comme incubateur de réseaux internationaux en première phase de développement.
- La grande force de diffusion de la plateforme Canal-U, des progrès en termes de visibilité éditoriale et un virage réussi en science ouverte dans le domaine des livres et des revues (plateforme *Open Edition*).

### b) Faiblesses

- Une difficulté à structurer une politique de recherche en définissant des thématiques prioritaires à large impact international.
- Une visibilité réduite des programmes internationaux et des nouvelles actions mises en œuvre, qui ne remplacent pas l'attractivité des chaires.
- Des limites dans la capacité de financement des actions scientifiques et de diffusion de la recherche en raison d'une trop faible capacité de levée de fonds.

### c) Recommandations

- Étant donné l'importance de la contribution de la FMSH à la création de l'Humathèque, jouer un rôle actif dans la politique documentaire du Campus Condorcet et définir de nouvelles actions structurantes en partenariat avec l'EPCC, que ce soit autour des publications ou de thématiques scientifiques.
- S'appuyer sur le Conseil scientifique pour définir une stratégie scientifique claire et faire émerger quelques thématiques fortes (dans le cadre du prochain contrat). Établir des rencontres régulières entre ce même conseil et les donateurs pour favoriser la convergence de leurs attentes.
- Pour exercer la mission nationale d'animation de la recherche en SHS, trouver des canaux pour s'adresser aux acteurs de la recherche concernés, en Île-de-France et hors d'Île-de-France (VP recherche, directeurs d'unité de recherche) et prendre des initiatives visant à nouer de solides partenariats afin de pouvoir participer à la mission nationale de soutien aux disciplines rares.

# Table des matières

<b>Avis du comité .....</b>	<b>3</b>
1 / Forces principales .....	3
2 / Faiblesses appelant une vigilance particulière .....	3
3 / Recommandations principales .....	4
<b>Présentation de l'établissement.....</b>	<b>5</b>
1 / Caractérisation de l'établissement et de son territoire .....	5
2 / Recommandations de la précédente évaluation (rapport publié en 2018) .....	6
3 / Rapport d'autoévaluation et visite de l'établissement .....	7
<b>Le pilotage stratégique et opérationnel .....</b>	<b>9</b>
1 / Un positionnement à définir clairement au terme d'une période agitée .....	9
2 / Une stratégie heurtée, du fait des changements successifs de direction.....	11
3 / Des partenariats nombreux, mais mal hiérarchisés et peu structurants.....	13
4 / Une gouvernance qui cherche à se structurer.....	16
5 / Une politique de la qualité encore inachevée .....	19
6 / Un pilotage qui va pouvoir s'appuyer sur des outils pluriannuels.....	20
7 / Des progrès dans la politique RH et dans la reprise du dialogue social .....	21
8 / Une gestion immobilière qui accompagne en partie les objectifs stratégiques de la Fondation .....	22
Conclusion du domaine «pilotage stratégique et opérationnel» .....	24
<b>Mise en œuvre des missions de l'établissement.....</b>	<b>25</b>
1 / Une reprise en main générale, mais inégalement efficace .....	25
2 / La FMSH est performante dans ses actions traditionnelles, mais peine à les diversifier .....	27
3 / Une modernisation réussie des activités d'édition et de distribution.....	29
Conclusion du domaine «mise en œuvre des missions de l'établissement» .....	33
<b>Table des matières .....</b>	<b>34</b>
<b>Liste des sigles .....</b>	<b>36</b>
<b>Observations du président du Directoire de la FMSH .....</b>	<b>39</b>

<b>Organisation de l'évaluation.....</b>	<b>40</b>
--	-----------

# Liste des sigles

## A&B

AAP	Appel à projets
ABES	Agence bibliographique de l'enseignement supérieur
ANR	Agence nationale de la recherche
APC	Approche par compétences
AUF	Agence universitaire de la Francophonie
Biatss	(personnels) Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, personnels sociaux et de santé
BU	Bibliothèque universitaire

## C

CA	Conseil d'administration
Cac	Conseil académique
CEM	Collège d'études mondiales
CFVU	Commission de la formation et de la vie universitaire
CHSCT	Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
Cifre	Convention industrielle de formation par la recherche
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
Comue	Communauté d'universités et établissements
COP	Contrat d'objectifs et de performance
CPER	Contrat de plan État-région
CR	Commission de la recherche
CSE	Comité social et économique

## D

DAE	Dossier d'autoévaluation
DD&RS	(label) Développement durable et responsabilité sociétale
DemoES	Démonstrateurs numériques dans l'enseignement supérieur
DGF	Direction générale des finances
DGS	Direction générale des services
DIL	Direction de l'immobilier et de la logistique
Dred	Direction de la recherche et des études doctorales
DRH	Direction des ressources humaines
DSIN	Direction des systèmes d'information et du numérique

## E

EC	Enseignant-chercheur
ECTS	European Credits Transfer System (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
EPSCP	Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel
EquipEx	Équipement d'excellence
ERC	European Research Council
ERL	Équipe de recherche labellisée
ERP	Établissement recevant du public

ESRI	Enseignement supérieur, recherche et innovation
ETPT	Équivalent temps plein travaillé
EUR	École universitaire de recherche
ExcellencES	Excellences sous toutes ses formes

## F&G&H

Feder	Fonds européen de développement régional
FMSH	Fondation Maison des sciences de l'homme
FNSO	Fonds national pour la science ouverte
FRUP	Fondation reconnue d'utilité publique
GED	Grand équipement documentaire (FMSH)
GED	Gestion électronique des documents
GPEEC	Gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences
PRH	Gestion prévisionnelle des ressources humaines
Hcéres	Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
HDR	Habilitation à diriger des recherches

## I

IEA	Institut d'études avancées
Idéfi	Initiative d'excellence en formations innovantes
IdEx	Initiative d'excellence
IGÉSR	Inspection générale de l'éducation, du sport et de la recherche
IRD	Institut de recherche pour le développement
I-Site	Initiative science innovation territoire économie

## L&M&N

LabCom	Laboratoire commun
LabEx	Laboratoire d'excellence
LSH	Lettres et sciences humaines
MEAE	Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères
MESR	Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche
MSH	Maison des sciences de l'Homme
NAO	Négociation annuelle obligatoire

## P&Q

Pépite	Pôle étudiant pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat
Persé	Prestations et échanges sur les ressources humaines du supérieur à l'usage des établissements
PEDR	Prime d'encadrement doctorale et de recherche
PIA	Programme d'investissements d'avenir
PPI	Plan pluriannuel d'investissement
PPP	Projet professionnel personnalisé
QVT	Qualité de vie au travail

## R

RAE	Rapport d'autoévaluation
RCE	Responsabilités et compétences élargies
RFIEA	Réseau français des instituts d'études avancées
RH	Ressources humaines
RnMSH	Réseau national des Maisons des sciences de l'homme
RPS	Risques psychosociaux

## S

Satt	Société d'accélération du transfert de technologies
SCD	Service commun de la documentation
SDDD	Schéma directeur du développement durable
SDIA	Schéma directeur immobilier et d'aménagement
SDH	Schéma directeur du handicap
SDMS	Schéma directeur de mise en sécurité
SDRH	Schéma directeur des ressources humaines
SDSI	Schéma directeur des systèmes d'information
Shon	Surface hors œuvre nette
SHS	Sciences humaines et sociales
SI	Système d'information
SPSI	Schéma pluriannuel de stratégie immobilière
SPVR	Service du partenariat et de la valorisation de la recherche
Strater	Stratégie territoriale de l'enseignement supérieur et de la recherche
SWOT	(analyse) <i>Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats</i>

## U

UAR	Unité d'appui et de recherche
UB	Unité budgétaire
UMR	Unité mixte de recherche
UPR	Unité propre de recherche
UR	Unité de recherche
USR	Unité de service et de recherche

## V

VAE	Validation des acquis de l'expérience
VAPP	Validation des acquis personnels et professionnels
VP	Vice-présidence/Vice-président
VSS	Violences sexistes et sexuelles

## W

WoS	<i>Web of Science</i>
-----	-----------------------

# Observations du président du Directoire de la FMSH



**Antonin COHEN**  
Président du Directoire  
+33 (0)1 40 48 64 22  
[Antonin.cohen@msh-paris.fr](mailto:Antonin.cohen@msh-paris.fr)

**Pierre GLAUCES**  
Directeur du département  
d'évaluation des établissements  
HCERES  
[dir.etablissement@hceres.fr](mailto:dir.etablissement@hceres.fr)

Paris, le 03/01/2025

**Objet :** Réponse du président du Directoire – Rapport d'évaluation HCERES de la FMSH (version définitive)

Monsieur le Directeur,

Le Directoire a pris connaissance avec attention des opinions exprimées dans le rapport transmis par le Haut Conseil, et nous vous en remercions.

L'année 2024 se termine sur un équilibre budgétaire et comptable et sur l'accomplissement des objectifs fixés dans le précédent contrat pluriannuel.

Le Directoire a bien engagé, avec les équipes de la Fondation, la refonte de la stratégie d'établissement qui sera présentée au MESR en 2025.

Je vous prie d'agrérer, Monsieur le Directeur, l'expression de ma haute considération, et des meilleurs vœux de la Fondation pour cette nouvelle année.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Antonin Cohen', is written over a blue horizontal line.

**Antonin COHEN**  
Président du Directoire

# Organisation de l'évaluation

La visite de l'évaluation de la FMSH a eu lieu du 26 mars au 28 mars 2024. Le comité était présidé par **Monsieur Daniel LACROIX**, professeur des universités (littérature médiévale), ancien Président de l'université de Toulouse-Jean-Jaurès ; ancien vice-président politique de recherche et ancien directeur de l'équipe d'accueil Patrimoine, littérature, histoire (PLH).

Ont participé à cette évaluation (en ordre alphabétique) :

- **Madame Marie-Pierre BALLARIN**, directrice de recherche Afrique, Institut de Recherche pour le Développement (IRD) et Vice-Présidente des Relations Internationales au Sud, université Côte d'Azur.
- **Madame Frédérique CAZAJOUS**, ancienne inspectrice générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche (IGAENR).
- **Madame Isabelle DELPLA**, professeur de philosophie et Vice-Présidente Recherche de l'université Jean Moulin Lyon 3.
- **Monsieur Daniel LANÇON**, philologue, professeur émérite de littérature française et francophone, université Grenoble Alpes.
- **Monsieur Laurent TISSOT**, historien, professeur émérite d'histoire économique et doyen de la Faculté de lettres et sciences humaines à l'université de Neuchâtel.

**Madame Claire SOTINEL**, conseillère scientifique, **Monsieur Stéphane Mottet**, conseiller scientifique, et **Madame Zoé ADAM**, chargée 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](http://hceres.fr) @Hceres\_ Hcéres