

# RAPPORTS D'ÉVALUATION DES ÉCOLES FRANÇAISES À L'ÉTRANGER

---

**CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2020-2022**  
VAGUE B

Rapport publié le 23/01/2023

## Avant-Propos

Il a semblé approprié de rassembler dans une même publication les rapports d'évaluation concernant chacune des cinq écoles françaises à l'étranger (EFE) et le réseau qu'elles constituent entre elles (ResEFE). Ces évaluations ont été conduites sous la présidence d'Alain PEYRAUBE, directeur d'études à l'EHESS, directeur de recherche émérite au CNRS, qui a coordonné des comités d'experts comprenant des personnalités reconnues mondialement dans les disciplines scientifiques concernées.

Dans le contexte de la crise sanitaire et s'agissant d'établissements installés à l'étranger, ces évaluations se sont nécessairement déroulées dans des conditions difficiles. Les experts ont dans ce contexte rencontré des obstacles qui ont compliqué leur mission et qui ont allongé les délais. C'est pourquoi le Hcéres tient à remercier tant les écoles que les experts pour leur capacité d'adaptation et pour la qualité de leurs contributions respectives qui, en dépit des aléas de la pandémie, ont permis à l'évaluation d'aller à son terme et au présent dossier d'être publié.

L'évaluation met en évidence sans ambiguïté l'excellence des cinq écoles – l'École française d'Athènes (EFA), l'École française de Rome (EFR), la Casa de Velásquez (CVZ), l'Institut français d'Archéologie orientale (IFAO) et l'École française d'Extrême-Orient (EFE) – qui occupent chacune, selon les experts, une place majeure et incontournable dans leur espace scientifique propre et dont les publications continuent d'assurer le rayonnement.

Pour les experts, les EFE remplissent leurs missions fondamentales en promouvant une politique scientifique ambitieuse, en pleine intégration avec les cadres de la recherche des pays hôtes. La recherche de ces établissements repose sur la production de données primaires issues du terrain ou d'une enquête documentaire de première main, sur la mise en œuvre de référentiels, d'instruments novateurs et de programmes durables et continus, sur l'accessibilité, l'interopérabilité et l'utilisation des données numériques, sur l'internationalisation des programmations et sur l'aide à la mobilité des chercheurs, de courte comme de longue durée. En soulignant notamment la politique active de publications conduite par les écoles, l'évaluation salue l'engagement des EFE dans la recherche en sciences humaines et sociales.

Les rapports auxquels a donné lieu le processus évaluatif font aussi apparaître que ces écoles ont su évoluer, qu'il s'agisse de leurs disciplines et de leurs thématiques privilégiées, des méthodes et des techniques mobilisées, des aires géographiques ou des périodes étudiées. Ils montrent en outre qu'elles ont su accueillir des jeunes chercheurs de niveau post-doctoral, s'adaptant ainsi aux besoins prioritaires de renouvellement des viviers scientifiques. On pourra mesurer l'ampleur de ces évolutions à la lecture détaillée du présent dossier.

Ces évolutions amènent à s'interroger sur l'identité actuelle de ces établissements hérités de l'histoire. C'est pourquoi les experts ont cru nécessaire d'alerter dans leurs rapports sur certains risques qu'ils perçoivent. L'un de ces risques les plus importants pour l'attractivité de ces écoles serait de limiter leur ambition à être des structures d'accueil performantes, ouvertes à des scientifiques jeunes ou confirmés, alors qu'il conviendrait d'assumer et de développer une politique de recherche et de formation par la recherche et à la recherche plus affirmée et mieux affichée. Il s'agit là d'un enjeu majeur pour que les écoles puissent exister pleinement dans l'espace international de la recherche contemporaine, notamment, au niveau européen, et pour qu'elles aient la possibilité d'être à part entière des « incubateurs de projets ». Elles en ont conscience et ont engagé certaines actions destinées à conjurer les risques identifiés.

Les écoles et leur réseau sont ainsi dans une situation transitoire qui nécessite d'affiner les stratégies et de définir avec plus de précision les finalités et la cible, situation dans laquelle il est naturel que s'expriment des positions contrastées. Dans ce contexte, la procédure d'évaluation, transparente et contradictoire, a porté ses fruits. Les observations des directrices et directeurs des EFE sont en effet substantielles, y compris lorsqu'elles font état de divergences de vues avec les experts ou qu'elles expriment certains regrets qu'elles justifient.

Cependant lorsque les experts recommandent aux écoles de renforcer leur participation au ResEFE, de développer ses compétences et d'explorer toutes les pistes de rationalisation du fonctionnement, ils sont dans leur rôle, qui consiste à offrir aux établissements un regard extérieur pour les aider, avec exigence et bienveillance, à se maintenir au niveau d'excellence où ils se sont portés, et cela d'autant plus que seul un réseau performant pourra à l'avenir éviter la résurgence de propositions de rationalisation drastiques, comme celles évoquées naguère lors de travaux interministériels sur les implantations françaises à l'étranger.

En outre, il n'est pas anormal que l'évaluation aborde, autant que nécessaire, les lacunes persistantes de certaines des écoles en matière de pilotage, les alertes sur la nécessité de mettre en adéquation leurs missions et leurs moyens, question cruciale qui ne saurait se résumer à l'interpellation de la tutelle et les incite également à expliciter leur place dans l'espace français de l'enseignement supérieur et de la recherche et les partenariats qui en découlent avec les universités et les autres établissements.

Enfin, les écoles ont pu regretter que les experts, dont on a souligné la dimension internationale, n'aient pas toujours perçu les évolutions dans lesquelles les EFE sont engagées. Peut-être faut-il voir, dans cette insuffisance, un signal qui devrait inciter les écoles à amplifier et enrichir leur communication externe dans les milieux scientifiques internationaux. Ce signal est d'autant plus à prendre en compte que la présente évaluation porte moins, à proprement parler, sur la recherche conduite par les EFE, que sur les politiques des établissements visant à la promouvoir, à la valoriser et à lui donner toute la reconnaissance européenne et internationale qu'elle mériterait.

En conclusion, il apparaît que l'évaluation des EFE et du ResEFE n'a laissé indifférent aucun des acteurs. Le Hcéres forme le vœu que certaines questions soulevées, du fait de leur acuité, permettent de nourrir le dialogue contractuel entre les EFE et le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche. Ce dialogue devrait permettre aux cinq écoles et à leur réseau de répondre de la meilleure façon aux défis scientifiques actuels, de faire face à la vive compétition internationale dans leurs domaines de compétences et de contribuer au rayonnement des sciences humaines et sociales françaises.

Le Président du Hcéres  
Thierry COULHON

Au nom des comités d'experts<sup>1</sup>

Alain Peyraube, Président des comités

Pour le Hcéres<sup>2</sup> :

Thierry Coulhon, Président

En vertu du décret n°2021-1536 du 29 novembre 2021 :

<sup>1</sup> Le président du Hcéres « contresigne les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts ». (Article 8, alinéa 8) ;

<sup>2</sup> Les rapports d'évaluation « sont signés par le président du comité ». (Article 13).

## Sommaire

Évaluation du Réseau des Écoles françaises à l'étranger.....	6
Évaluation de l'École française d'Athènes .....	22
Évaluation de l'École française de Rome .....	44
Évaluation de l'Institut français d'archéologie orientale.....	65
Évaluation de l'École française d'Extrême-Orient.....	85
Évaluation de la Casa de Velázquez .....	107
Liste des sigles.....	125

# RAPPORT D'ÉVALUATION DU RÉSEAU DES ÉCOLES FRANÇAISES À L'ÉTRANGER

---

**CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2020-2022**  
VAGUE B

# Sommaire

Introduction .....	8
1/ Présentation du Réseau des Écoles françaises à l'étranger .....	8
2/ Contexte de l'évaluation.....	8
3/ Rappel des recommandations du précédent rapport.....	9
Le positionnement et la stratégie institutionnels .....	10
La gouvernance et le pilotage de l'établissement.....	10
La recherche.....	12
La formation à la recherche et la professionnalisation .....	13
La valorisation et la diffusion de la culture scientifique .....	14
Conclusion.....	16
1/ Les points forts .....	16
2/ Les points faibles .....	16
3/ Les recommandations.....	16
Observations du président du Réseau des EFE .....	17
Organisation de l'évaluation .....	21

# Introduction

## 1/ Présentation du Réseau des Écoles françaises à l'étranger

Le Réseau des Écoles françaises à l'étranger (RésEFE) réunit l'École française d'Athènes (EFA), l'École française de Rome (EFR), l'Institut français d'archéologie orientale (IFAO), l'École française d'Extrême-Orient (EFEO) et la Casa de Velázquez (CVZ). Suggéré par la Cour des comptes en 2009, il a commencé son existence en 2011 après avoir été sollicité par la tutelle et il a été officiellement créé par le décret n° 2021-146 du 10 février 2021, mais il est dépourvu de la personnalité morale.

Les missions du RésEFE sont de coordonner les politiques des établissements susvisés en matière :

- de formation et de préparation à l'insertion professionnelle ou à l'évolution de carrière de leurs membres ;
- de recherche et de sa valorisation par la publication et la diffusion ;
- de stratégie relative aux données de la recherche ;
- de pilotage et d'administration par la convergence de projets scientifiques et la mutualisation des moyens.

Le comité des directeurs d'établissement assure le pilotage du RésEFE de manière collégiale. Il est présidé à tour de rôle par chacun des directeurs pour une durée d'une année civile. Il a été créé en 2015 par convention et a été reconnu sur le plan réglementaire par le décret du 10 février 2021.

Un conseil d'orientation stratégique (COS), qui a été créé par décret en 2021, mais qui n'était pas encore opérationnel au jour de la visite<sup>1</sup>, appuie le RésEFE par ses avis, ses recommandations et ses propositions. Il est constitué de sept personnalités scientifiques françaises et étrangères désignées pour cinq ans par le Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche (MESR), dont cinq sur proposition du comité des directeurs des EFE<sup>2</sup>.

Un Service commun, institué en décembre 2018, a la charge de développer et coordonner les activités du RésEFE. Il est composé actuellement de deux agents contractuels qui sont administrativement et géographiquement rattachés au siège de l'EFEO à Paris. Le premier met en œuvre des actions concertées en matière de communication, d'événementiel et d'audiovisuel, et le second est chargé de la transition numérique.

En 2020, les ressources du RésEFE s'élèvent à 210 000 €, masse salariale incluse, et proviennent à la fois des écoles (30 000 € versés par chacune d'entre elles) et du MESR (60 000 € de dotation annuelle). Ce budget couvre, pour l'essentiel, les dépenses en personnel, ainsi que les missions et les actions communes.

## 2/ Contexte de l'évaluation

La visite de l'évaluation du RésEFE a eu lieu les 7 et 8 octobre 2021 au siège de l'École française d'Extrême-Orient à Paris. Elle a porté sur la période 2017-2021.

Le rapport d'autoévaluation (RAE) du RésEFE a été rédigé selon un référentiel produit spécifiquement par le Hcéres pour l'évaluation des Écoles françaises à l'étranger. Ce RAE de 17 pages, le premier consacré entièrement au RésEFE, en a d'abord retracé l'historique, répondu de manière précise aux recommandations des éléments d'évaluation inclus dans les rapports de chaque EFE, avant de dresser un inventaire exhaustif des activités de l'entité. Une analyse SWOT des forces, des faiblesses du RésEFE, des possibilités et des risques liés à son environnement a été produite. Enfin, 12 annexes panoramiques ont été jointes au dossier, sur les partenariats, sur les exécutions du budget, sur les publications des EFE et leur politique de diffusion (rapport 2020), sur le réseau documentaire (rapport de l'inspection générale des bibliothèques 2017), etc.

Le Comité d'experts (désormais « le Comité » ci-dessous) a pris en considération les attentes de la présidente du RésEFE<sup>3</sup>, ainsi que celles du MESR<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Les membres du COS ont été nommés par arrêté du 22 avril 2022, après la visite du Comité et avant la publication du présent rapport.

<sup>2</sup> Les membres du COS ne peuvent être ou avoir été directeur, directeur des études, membre scientifique, directeur d'études et maître de conférences pour l'EFEO ou membres d'un des conseils d'une des Écoles.

<sup>3</sup> La présidente du RésEFE a exprimé ses attentes vis-à-vis de l'évaluation lors d'une visioconférence avec le Hcéres le 7 juin 2021.

<sup>4</sup> Le MESR a exprimé ses attentes lors d'une réunion avec le Hcéres le 4 mars 2021.

Les points suivants ont plus particulièrement retenu l'attention :

- la nature des relations avec les institutions partenaires françaises et européennes, et avec l'Institut de France ;
- l'articulation entre le conseil d'orientation stratégique, le comité des directeurs, et les autres instances des EFE ;
- le champ d'action du Service commun du RésEFE ;
- les modalités d'approfondissement et de développement des actions de recherche communes.

### 3/ Rappel des recommandations du précédent rapport

Le Comité a également pris connaissance du précédent rapport d'évaluation du RésEFE par le Hcéres publié en 2017, et notamment de ses recommandations finales :

- Renforcer la structure du réseau : progresser dans la mutualisation et la gouvernance, en impliquant davantage les conseils d'administration ou les conseils scientifiques, voire des personnalités qualifiées extérieures qui pourraient former avec les directeurs une instance stratégique plus large.
- Élargir l'horizon du réseau en développant notamment la dimension européenne et internationale en dehors des pays d'accueil.
- Développer la formation en réseau et développer une « communauté » en associant encore davantage les personnels aux décisions concernant le réseau.
- Accroître la mobilité entre EFE (et avec les Unités mixtes des instituts français de recherche à l'étranger [Umifre]).
- Affronter la transition numérique, notamment dans les publications et les processus d'archivage.

La voie indiquée par le précédent comité d'experts a été suivie avec la création du Service commun inter-établissements (18 décembre 2018) pour le développement et la coordination des activités du RésEFE. L'accent a été bien mis sur l'élaboration d'une communication commune et sur la coopération en matière de transition numérique. Les fonctions soutien du RésEFE ont été articulées avec celles des autres entités pour renforcer leur capacité d'initiative. La perspective d'accroître la mobilité entre les EFE et avec les Umifre et l'élargissement de l'horizon en développant la dimension européenne et internationale, en revanche, n'ont pas été prises efficacement en compte. Le RAE le reconnaît page 4, en soulignant que les initiatives qui auraient pu être menées en ce sens ont été contrariées par les crises sanitaires successives. Le RAE ajoute qu'elles seront l'objectif de la prochaine période quinquennale, grâce à l'appui du COS.

## Le positionnement et la stratégie institutionnels

Les évolutions introduites par le décret n°2021-146 du 10 février 2021 apportent une reconnaissance institutionnelle au RésEFE et arrêtent une nouvelle organisation : un comité des directeurs en assure le pilotage et un conseil d'orientation stratégique (COS) est chargé de formuler des avis, des conseils et des propositions. Par ailleurs, le décret prévoit la possibilité de créer des services communs aux EFE dotés d'un budget annexé au budget de l'établissement de rattachement et financé par les établissements qui le composent. Le Service commun a été réellement mis en place en 2018.

Le COS n'était pas encore opérationnel au moment de la visite du comité, huit mois après sa création par le décret du 10 février 2021. Sa mise en œuvre soulève de nombreuses interrogations à propos de son articulation avec le comité des directeurs, mais aussi avec les instances des Écoles. Quel est l'état actuel de la réflexion à ce sujet ? Qu'attendent les directeurs des Écoles de ce COS, qu'en attendent les Écoles, leurs instances aussi bien que leurs personnels ? Les experts du COS disposeront-ils du temps nécessaire pour mener les études prospectives envisagées, recueillir les besoins des Écoles et émettre des recommandations ? Autant de questions qui sont restées sans véritable réponse, si ce n'est que le Comité a été renvoyé à la note d'orientation stratégique. Cette dernière est imprécise sur le rôle de cette instance dans le schéma global de gouvernance ; elle se limite notamment à mentionner l'adoption d'un règlement intérieur pour le premier semestre 2022<sup>5</sup>. **Le Comité recommande que toutes ces questions soient rapidement résolues et que les missions du COS soient précisément définies.**

Le RAE indique que le RésEFE, « conçu comme une structure fédérative, ne se substitue pas aux EFE »<sup>6</sup>. Ailleurs, cette structure est décrite comme étant « agile et non centralisée », ce qui laisse supposer des limites dans son champ d'action. De fait, le Comité a remarqué que le RésEFE était loin d'avoir saisi tous les domaines de compétences que lui reconnaît la réglementation à travers la rédaction du quatrième alinéa de l'article 18 du décret du 10 février 2011, modifié par le décret du 10 février 2021 : « Le réseau des EFE a pour mission de coordonner les politiques de ces Écoles en matière de pilotage et d'administration par la convergence de projets scientifiques et la mutualisation des moyens ». Les EFE doivent davantage s'emparer des occasions offertes par la mutualisation de certaines fonctions support au-delà de ce qui est déjà réalisé aujourd'hui (missions d'appuis, de conseils d'harmonisation des pratiques en particulier) avec l'ambition de faire vivre une « marque » EFE pour accroître la visibilité des Écoles.

**Le Comité recommande un renforcement de la structure du Service commun et une extension du domaine des actions communes, afin de rendre le RésEFE plus visible au niveau national et international grâce aux convergences favorisées par la mutualisation de certaines fonctions.**

## La gouvernance et le pilotage de l'établissement

Nonobstant sa création par décret, le RésEFE n'a pas la personnalité morale et, en pratique, s'apparente plutôt à une relation conventionnelle entre les Écoles. Celles-ci ont, en effet, déterminé son contour et son périmètre d'action : il s'agit d'une organisation fédérative qui ne se substitue pas aux Écoles et qui réalise des missions qu'elles ne seraient pas en mesure de mener elles-mêmes individuellement (principe de subsidiarité), notamment en matière de communication large et non locale, tâche que réalise le chargé de communication dont le poste a été créé en octobre 2018, ou dans le domaine de la transition numérique, assuré par un ingénieur depuis janvier 2019. Au terme de dix années d'existence, depuis la mise en place du volet commun dans les contrats pluriannuels de développement des cinq EFE pour la période 2012-2016, les avancées paraissent faibles, en dehors de la valorisation de la recherche (cf. *infra*), même si un nouvel élan semble se dessiner en 2021, qu'il convient bien sûr ici de souligner, concernant la régularité des collaborations et des échanges avec d'autres infrastructures de recherche au niveau national.

L'instance de gouvernance du RésEFE est le comité des directeurs des Écoles. Celui-ci s'est réuni de deux à quatre fois par an jusqu'en 2020, mais déjà six fois au cours des quatre premiers mois de 2021 en raison de la préparation de l'évaluation du Hcéres. L'instance opérationnelle est le Service commun, composé de deux agents contractuels, l'un affecté à la communication, l'autre au numérique. L'emploi en contrat à durée déterminée (CDD) de ces deux agents constitue un élément de faiblesse structurelle du RésEFE. Si l'un d'entre

<sup>5</sup> Source : Note d'orientation stratégique, p. 3.

<sup>6</sup> Source : RAE, p. 3.

eux venait à trouver un emploi plus stable, son départ pourrait entraîner une rupture dans la continuité de l'action.

**Le Comité recommande aux établissements d'envisager la stabilisation de ces emplois par la création de postes de titulaire ou par des contrats à durée indéterminée.**

Eu égard aux faibles moyens du RésEFE (deux équivalents temps plein [ETP] de personnels des bibliothèques, ingénieurs, administratifs, techniques, sociaux et de santé [Biatts]), une dotation annuelle de 60 000 € hors salaires en provenance du MESR), sa gestion est rattachée à l'EFEO. Le choix retenu par le responsable des services financiers de l'EFEO de suivre le budget du Service commun de manière extrabudgétaire est un choix cohérent et pragmatique au regard de la modicité des masses budgétaires.

Si on s'en tient toutefois au schéma prospectif à moyen terme, on constate qu'il prévoit uniquement la structuration du Service commun autour de trois pôles d'ingénierie de la recherche : communication/valorisation, numérique, Europe/international, ce dernier secteur nécessitant la création d'un troisième support budgétaire. Il ressort du RAE, et plus encore de la Note d'orientation stratégique, que le RésEFE (et par conséquent le Service commun) sont pensés comme devant se cantonner à ces rôles de valorisation de la recherche, de formation des équipes de chercheurs et de doctorants, d'aide au montage de projets et de développement d'une « marque » EFE. En d'autres termes, le RésEFE n'est pas perçu comme un éventuel gestionnaire de moyens mutualisés pour et au profit des Écoles dans une optique d'optimisation et de rationalisation des moyens permettant de renforcer la capacité et la visibilité de la recherche par réallocation des moyens dans une période de forte contrainte financière.

**Le Comité estime que cette vision du RésEFE doit être revue, en particulier pour les fonctions qu'il semble difficilement envisageable de créer ou de gérer au sein de chaque École pour des raisons de coût, mais plus encore pour des raisons de volumétrie de l'activité.**

Le Comité a été frappé par le décalage existant entre les termes du RAE et les témoignages recueillis dans les Écoles. À l'exception de l'encadrement supérieur des Écoles et des responsables de leurs services de documentation, de communication et informatique, les personnels administratifs n'ont qu'une idée assez vague du rôle et des missions du Service commun. La grande majorité d'entre eux n'ont jamais eu d'échanges avec leurs homologues des autres Écoles ou avec ce Service commun. On peut en conclure que la notion de réseau n'existe que faiblement au sein des EFE, après dix ans d'existence. De même, les interlocuteurs des divers organismes et établissements rencontrés (CNRS, Inrap, Collège de France, France Universités, Musées de France, Académies) ne perçoivent pas l'action du RésEFE, dont, dans le meilleur des cas, ils connaissent l'existence. En revanche, ils ont une bonne compréhension des relations directes entre leur institution et chaque École.

Le rôle du RésEFE reste donc encore secondaire, hormis en matière de valorisation de la recherche. La création du COS et l'adoption d'un règlement intérieur devraient être mises à profit pour renforcer ce dispositif. Les obligations légales issues de la loi Sapin II<sup>7</sup> en matière de référent déontologue ou lanceur d'alerte, les obligations en matière de nomination d'un délégué à la protection des données, de nomination d'un fonctionnaire de sécurité et de défense, de responsable de la sécurité des systèmes d'information, etc. sont autant de champs qui ne peuvent être traités, au regard de leur taille, par les Écoles isolément.

**Le Comité recommande aux établissements que soit étudiée la possibilité qu'ils travaillent de concert dans ces différents domaines au sein du Service commun du RésEFE.**

Il pourrait être ainsi envisagé de désigner un référent dans chaque établissement, compétent pour l'ensemble du RésEFE, dans une logique de professionnalisation, mais aussi d'élaboration d'une doctrine, voire d'une jurisprudence, commune pour tout le RésEFE. Les coûts en seraient mutualisés entre les Écoles.

**En matière financière, le Comité recommande aux établissements de réfléchir à modifier le schéma de gouvernance et d'utiliser la possibilité ouverte par l'article 188 du décret n° 2012-1246 relatif à la gestion budgétaire et comptable publique (GBCP) pour créer une seule agence comptable au niveau du Service commun.**

Ce groupement comptable, outre la professionnalisation des équipes, devrait permettre des économies de personnels qui pourraient être redéployées sur d'autres missions au sein des Écoles ou au sein du Service commun, et répondre ainsi à la demande exprimée de créer un troisième poste.

---

<sup>7</sup> Loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie.

Au-delà de ces questions de politique générale du rôle du RésEFE et de son Service commun, le RAE et ses annexes soulèvent les questions techniques suivantes en matière de gouvernance et de pilotage :

- (i) Comment mettre concrètement en œuvre la feuille de route 2021, que ce soit sur le plan de la communication comme sur celui du volet numérique, en particulier en ce qui concerne la volonté d'aboutir à une plus grande mise en commun des données entre les Écoles, à la mise en place d'un guide des bonnes pratiques, à l'accompagnement des chercheurs pour la réponse aux appels à projets, et sur le site internet ?
- (ii) En matière de ressources humaines, comment pérenniser la structure, ce qui suppose des emplois sous plafond ? Se posera alors obligatoirement la question du devenir statutaire des personnels actuellement en CDD.

Le budget est aujourd'hui l'objet d'un suivi extra-budgétaire, solution pragmatique, comme cela a été souligné plus haut en raison de la modicité des sommes à traiter.

**Le Comité recommande, lorsque le budget du RésEFE atteindra un certain montant, d'assurer la gestion dans le cadre d'un budget annexe, conformément à l'article 18-3 du décret du 10 février 2011.**

## La recherche

Le RésEFE est un outil de mise en convergence des pratiques et de coordination d'initiatives dans la politique des EFE en vue d'acquiescer une visibilité accrue dans le paysage national et international de la recherche en sciences humaines et sociales. Il contribue ainsi à la structuration du potentiel de recherche. Si on comprend l'existence de quelques tâtonnements inévitables au cours des toutes premières années après sa création, le Comité note son faible développement depuis dix ans, ce qui laisse supposer que trop peu d'initiatives ont été prises par les directions des EFE pour le rendre opérationnel.

On peut néanmoins citer la mise en place de programmes communs fortement appuyés par l'EFA, l'EFR et la CVZ, surtout à partir de 2017, qui ont abouti à des résultats qui pourraient faire émerger des thématiques en réponse aux appels d'offres européens et internationaux, ce qui reste la parente pauvre du RésEFE :

- Missmo (Missions chrétiennes et sociétés au Moyen-Orient) de l'EFR et de l'IFAO : organisations, identités et patrimonialisation (XIX<sup>e</sup>-XXI<sup>e</sup> siècles) ;
- Delpo : Espaces urbains de production et histoire des techniques à Délos et à Pompéi (EFA et EFR) ;
- Apollonia d'Illyrie (Albanie) – Prospections, fouilles et études archéologiques franco-albanaises (EFA, EFR, avec l'Institut archéologique de Tirana et l'unité mixte de recherche (UMR) « Archéologie et philologie d'Orient et d'Occident ») ;
- Normes et pratiques du religieux entre Orient et Occident (IX<sup>e</sup>-XIX<sup>e</sup> siècles) – Une histoire croisée des circulations entre les communautés chrétiennes d'Europe et de Méditerranée (EFA, EFR et le Centre de recherche français à Jérusalem) ;
- Métropoles : crises et mutations dans l'espace euro-méditerranéen (EFA, EFR, CVZ) ;
- Les économies de la pauvreté au Moyen Âge en Europe méditerranéenne du IX<sup>e</sup> au XV<sup>e</sup> siècle (EFR, CVZ) ;
- Imperialiter : Le gouvernement et la gloire de l'Empire à l'échelle des royaumes chrétiens (EFR, CVZ).

L'EFEO est encore peu présente dans ces opérations communes, mais cela s'explique par la nature même de cette École qui couvre un domaine de recherche très vaste, portant sur des civilisations différentes de celles du monde méditerranéen, qu'il lui faut déjà structurer en interne. Des pistes de collaboration avec les autres Écoles ont été cependant évoquées sur le fait religieux, les écritures, la viticulture, la musique. Ces pistes méritent d'autant plus d'être suivies que l'EFEO est, de toutes les Écoles, celle qui affiche les meilleurs résultats en matière d'obtention de contrats internationaux et de réponses aux appels d'offres.

Selon le RAE, la politique et le pilotage de la recherche du RésEFE ont aussi consisté à organiser des séminaires thématiques annuels pris en charge par l'École assurant la présidence du RésEFE. Ils ont été des moments importants pour l'interconnaissance des personnels, la diffusion de l'image du RésEFE dans les pays hôtes, l'élaboration des stratégies de recherche, et l'approfondissement des relations du RésEFE avec d'autres interlocuteurs. Cinq séminaires se sont ainsi tenus au cours de la période évaluée :

- en 2017, séminaire au centre de l'EFEO à Siem Reap (Cambodge) sur le thème « Patrimoine archéologique en danger », incluant des visites de sites archéologiques ;

- en 2018, journée d'études à l'Académie des inscriptions et Belles-Lettres (AIBL) sur le thème « Sauvegarde et restauration du patrimoine par les EFE » visant à mettre en lumière les activités des EFE sur leurs terrains d'action respectifs ;
- en 2019, séminaire à la Casa de Velázquez sur le thème « Données de la recherche et publications numériques » ;
- en 2020, séminaire à l'EFA sur le thème « Les Écoles, leurs pays d'accueil et l'Europe : insertions, interactions, réseaux » ;
- en 2021, séminaire à l'EFR sur les collaborations entre les EFE, les musées et les grandes institutions culturelles.

Ces initiatives sont assurément appréciables, mais elles restent en deçà de ce qu'on peut attendre de programmes de recherches ambitieux et authentiquement transversaux pour être reconnus et abondés financièrement à l'international.

**Le Comité recommande que le RésEFE étudie dans le détail la possibilité de soumettre des projets impliquant plusieurs Écoles auprès des appels à projets européens ouverts dans le cadre d'Horizon Europe.**

En marge de la recherche proprement dite, mais en lien avec ses activités, le Comité tient à souligner les efforts significatifs que le RésEFE a déployés sur le sujet de la gestion des données de la recherche, en intégrant les expériences de chacune des Écoles. Il a de fait mis en œuvre les principes et les pratiques de la science ouverte. Le pôle numérique s'emploie à rendre interopérables les trois types de plateformes utilisées ou développées par les Écoles : les plateformes de planification des opérations scientifiques (qui décrivent le contexte d'une opération scientifique en amont de la mission), les plateformes d'identifiants pérennes (qui permettent aux chercheurs d'attribuer un *digital object identifier*, c'est-à-dire un identifiant numérique unique associé à leurs données scientifiques) et les plateformes d'archivage (qui permettent de collecter et de diffuser l'intégralité des données produites à l'issue d'une opération scientifique). Le pôle numérique s'emploie également à adopter et à créer des référentiels communs et à les faire reconnaître par les infrastructures nationales, telles qu'Huma Num, Métopes (Méthodes et outils pour l'édition structurée), le portail Persée, Open Edition, et autres dont le RésEFE est maintenant l'interlocuteur unique, sauf pour la partie « Éditions d'ouvrages et de revues ». Les données de la recherche sont sauvegardées sur Nextcloud, une plateforme de stockage sécurisée accessible depuis n'importe quel ordinateur connecté à Internet, y compris depuis des sites archéologiques isolés, grâce au réseau 4G. Pour les sites qui ne sont pas couverts par la 4G, les Écoles mettent à disposition des chercheurs des disques durs avec un protocole de sauvegarde clairement documenté<sup>8</sup>.

**Le Comité recommande aux établissements la structuration et le suivi d'un plan commun d'organisation et de gestion des données numériques selon les principes FAIR (*Findable, Accessible, Interoperable, Reusable*) que les établissements connaissent bien.**

Le RésEFE, qui a mis en place des guides de bonnes pratiques et de fiches techniques sur son site<sup>9</sup>, a ainsi généralisé dans toutes les EFE l'emploi de référentiels partagés et normalisés. Il travaille enfin à un projet de « Perséide » EFE, au sein du portail Persée, visant à regrouper au sein d'un même espace l'ensemble des publications des EFE, à construire de nouveaux services autour de celles-ci et à offrir un espace d'accueil à des programmes de numérisation de corpus ou d'inédits en lien avec les publications.

**Le Comité recommande fortement aux directeurs de poursuivre la mise en place de guides de bonnes pratiques et de fiches techniques avec l'emploi de référentiels partagés et normalisés ainsi que la concrétisation d'un projet de « Perséide » EFE.**

Cet ensemble d'outils et leur rationalisation permettent de structurer les données primaires, les corpus, les archives de fouilles, qui font la richesse spécifique de chaque EFE. Le RésEFE contribue ainsi à la sauvegarde et à l'accessibilité de ces fonds, fondamentaux pour la connaissance historique de chaque pays.

## La formation à la recherche et la professionnalisation

Le décret du 10 février 2021 dispose que la première mission du RésEFE est de « coordonner la politique des Écoles en matière de formation et de préparation à l'insertion professionnelle ou à l'évolution de carrière de leurs membres ». Aussi le RésEFE a-t-il accordé une place raisonnable à la formation à la recherche et à la

<sup>8</sup> RAE, Annexe 3 « Feuille de route 2021 des personnels du Service commun ».

<sup>9</sup> [https://www.resefe.fr/fiches\\_pratiques](https://www.resefe.fr/fiches_pratiques).

professionnalisation. Le comité des directeurs lui a en particulier donné mission d'organiser une formation poussée aux humanités numériques pour ses membres et ses personnels administratifs. Cela se traduit, pour tous les nouveaux membres, par un stage obligatoire d'une semaine à Madrid, centré sur une présentation des différents outils, infrastructures et bonnes pratiques du numérique mis en place conjointement dans les EFE, et suivi d'ateliers de mise en pratique.

C'est aussi une possibilité offerte aux membres du RésEFE de poser les bases d'une communauté réunissant toutes les EFE. D'autres stages individuels ou collectifs concernant des métiers ont lieu soit à Paris, soit sur place, autour d'un logiciel, d'un transfert de pratiques d'une EFE à l'autre, ou de tout autre besoin exprimé dans le domaine. Le RésEFE est parfaitement identifié par les services qui sont engagés dans les pratiques du numérique, surtout les bibliothèques et les dépôts d'archives. La qualité des actions de formation en « Humanités numériques » et les besoins très particuliers des EFE en matière de numérisation des archives centenaires pourraient d'ailleurs être inscrits dans le cadre d'un *Doctoral Network* des actions Marie Skłodowska Curie au niveau européen (programme-cadre Horizon Europe). Le RésEFE apporte également une labellisation de « séminaires scientifiques inter-Écoles » pour favoriser la formation en ligne.

Le rôle du RésEFE dans des formations transversales, en dehors des outils numériques, est plus difficile à cerner. Le RAE annonce certes des formations dites « disciplinaires et thématiques »<sup>10</sup>, mais les réponses apportées au Comité à ce propos sont restées imprécises.

Le RésEFE dispose de cinq contrats doctoraux, distribués aux Écoles, sans autre directive. Il est aussi l'interlocuteur obligé de tout appel à candidature auprès des EFE, y compris pour les dans le cadre de certains appels à mobilité internationale. Cette position exige une clarification de la politique de recrutement des chercheurs et jeunes chercheurs et doit faire l'objet, dès 2023, d'une opération commune de communication des EFE à destination de toutes les universités et des écoles doctorales. Ces actions peuvent concilier les recommandations de renforcement des liens entre les Écoles et une nécessaire ouverture.

**Le Comité constate la difficulté de concilier deux nécessités : renforcer les relations entre les Écoles regroupées au sein du RésEFE, et renforcer les relations avec les établissements de recherche actifs dans leurs domaines de compétence, tels que l'archéologie, les études classiques ou les études orientales. Il recommande au RésEFE de jouer un rôle actif dans la sélection de programmes forts qui permettraient des collaborations fécondes et une plus grande visibilité internationale.**

## La valorisation et la diffusion de la culture scientifique

Au cours de la période évaluée, le Service commun a été créé et s'est rapidement affirmé comme un acteur essentiel pour les EFE en matière de valorisation et de diffusion de la culture scientifique, en complément de l'action entreprise par les Écoles elles-mêmes. En la matière, les objectifs assignés au RésEFE visent à mettre en lumière l'action des Écoles moins sur leur terrain d'implantation, où elles sont largement connues, qu'auprès des institutions, des partenaires et du grand public en France et en Europe.

Ces objectifs ont été atteints en grande partie. Ainsi, le site internet du RésEFE ([Resefe.fr](http://Resefe.fr)), bilingue en français et en anglais, a été créé et enregistre aujourd'hui 135 000 vues de pages, venant principalement de France, mais aussi des États-Unis, d'Italie, de Grèce, d'Espagne, d'Égypte et d'Allemagne. Près de 1 600 personnes sont abonnées aux comptes Twitter et Facebook du RésEFE<sup>11</sup>. Le Service commun assure également la promotion de l'activité des Écoles par la publication d'une revue numérique éditée en accès libre (*openedition.org*) : le *Bulletin archéologique des Écoles françaises à l'étranger*, créé à l'initiative de l'EFA, qui présente les résultats récents des recherches archéologiques menées sur tout le pourtour méditerranéen, dans les Balkans et en Asie<sup>12</sup>. Cette promotion de la recherche est également assurée par le site *ArchivEFE*<sup>13</sup>, conçu comme un lieu d'exposition virtuelle des fonds des EFE et des recherches qui y sont conduites, totalisant 28 publications depuis juin 2020. Le RésEFE est aussi présent, au nom des Écoles, lors de grands événements culturels tels que les « Rendez-vous de l'Histoire » de Blois ou le « Festival de l'Histoire de l'Art » de Fontainebleau. Par ailleurs, le RésEFE a lancé, fin 2019, un blog intitulé « Découvrir les EFE autrement »<sup>14</sup> visant à valoriser les photos, archives,

---

<sup>10</sup> RAE, p. 13.

<sup>11</sup> Chiffres au 15 juin 2022.

<sup>12</sup> Le comité n'a pas connaissance de l'audience du *Bulletin archéologique des Écoles françaises à l'étranger*.

<sup>13</sup> <https://archivefe.hypotheses.org/>

<sup>14</sup> <https://coulissesefe.hypotheses.org/>

expositions, œuvres et métiers des Écoles à travers des articles (8 articles publiés au total). Il organise enfin des cycles de conférences en partenariat (Sorbonne, Louvre, Institut de France par exemple).

En résumé, le RésEFE assure efficacement une meilleure visibilité des activités de recherche des Écoles auprès du grand public. Cette réussite se mesure aujourd'hui par les sollicitations régulières des Écoles auprès du service de communication du RésEFE et par les demandes de missions du Service commun dans les Écoles et sur les terrains de recherche. La création par le Service commun de captures vidéo sur les divers chantiers de fouille, ainsi que les courtes présentations vidéo des travaux des chercheurs, ont été des initiatives qui ont eu un impact important en termes de valorisation de la recherche, y compris à l'étranger. Au cours de la période 2019-2021, le Service commun a ainsi réalisé 13 vidéos : six interviews, quatre reportages, trois capsules, deux documentaires et un film<sup>15</sup>. Ces vidéos sont publiées sur le site Canal-U<sup>16</sup>, la plateforme audiovisuelle de l'enseignement supérieur et de la recherche soutenu par le MESR et piloté par la Fondation Maison des sciences de l'homme (FMSH).

Ainsi, la mise en place du Service commun a été une indéniable réussite pour la valorisation des recherches des Écoles, ainsi que pour la diffusion d'une culture commune et une harmonisation des pratiques et des référentiels dans le domaine de la science ouverte. **Au regard des initiatives, des sollicitations de plus en plus fréquentes et nombreuses du Service commun dans ce domaine, le Comité recommande d'étudier le renforcement structurel du service.**

Les rapports du Hcéres de 2017 et de la Cour des comptes de 2012 pointaient un certain nombre de lacunes dans les services de publication des différentes Écoles (caractère peu performant des services de publication, absence de réflexion interne sur les politiques de diffusion et de mutualisation au niveau du RésEFE, des politiques régies par l'habitude et analyse lacunaire du modèle économique). Le RésEFE considère aujourd'hui ces conclusions dépassées et écarte rapidement une pure logique de regroupement qui serait contre-productive<sup>17</sup>.

Des progrès appréciables ont été effectivement réalisés depuis la situation décrite dans ces deux rapports. Les relations entre les EFE et Persée ont été considérablement développées et chaque École a entrepris la mise en ligne de ses collections, en particulier pour ses revues. La création du Service commun a modifié les relations des Écoles avec les infrastructures nationales. La structuration du RésEFE a ainsi permis de commencer à définir une « norme » EFE afin de disposer d'outils et de bases de données interopérables et de réaliser ainsi des projets plus ambitieux permettant la prochaine mise à disposition sur Persée de toutes les revues et collections des Écoles. Dans la même logique, le Service commun est l'instigateur, mais aussi le vecteur, de l'harmonisation des référentiels et du développement de la politique de science ouverte au sein du RésEFE. Son rôle en matière de formation des personnels dans ce domaine doit être également souligné.

**Pour autant, certaines Écoles conservent, au-delà d'une structure favorisant l'édition et la publication, des équipes en régie directe pour la production des publications : on peut légitimement s'interroger sur ce maintien.**

**Le Comité recommande que les responsables des EFE réfléchissent sur la pertinence de mobiliser des emplois pour cette mission d'édition qui pourrait être externalisée ou mutualisée, malgré leur réticence exprimée dans le RAE. Le Comité recommande que cette question soit étudiée en particulier au niveau du RésEFE en envisageant la création d'une nouvelle fonction « édition ».**

---

<sup>15</sup> Source : RAE, Annexe 11 « Historique des tournages réalisés pour les EFE entre 2019 et début 2021 ».

<sup>16</sup> <https://www.canal-u.tv/>

<sup>17</sup> RAE, annexe 8, p. 32 : « Nous sommes donc dans une logique de segmentation selon les aires géographiques et le public visé, qui s'impose aux EFE. Les EFE ont toutes pris les mesures nécessaires pour permettre la diffusion de leurs publications, très différentes entre elles et touchant des clientèles très diverses. Un diffuseur unique ne saurait répondre de façon pertinente à ces besoins ciblés. »

# Conclusion

Le rôle du RésEFE dans l'accompagnement des Écoles vers la transition numérique est décisif et les premiers résultats obtenus sont probants. Ils ont accru la visibilité des Écoles dans le dispositif de recherche national, voire dans le paysage international. Un ensemble d'outils et leur rationalisation ont ainsi permis de structurer les données primaires, les corpus, les archives de fouilles, qui font la richesse spécifique de chaque École. Le RésEFE a contribué ainsi à la sauvegarde et à l'accessibilité de ces fonds, fondamentaux pour la connaissance historique de chaque pays. Cette visibilité doit être toutefois renforcée, surtout à l'international. Pour ce faire, les ressources humaines (deux personnels et une présidence tournante pour assurer la coordination de cinq Écoles) restent aujourd'hui insuffisantes.

Une réflexion doit être aussi engagée pour ne pas cantonner le RésEFE et le Service commun aux activités numériques et à des opérations de valorisation de la recherche, de formation des équipes de chercheurs et de doctorants et d'aide au montage de projets et de développement d'une « marque » EFE, aussi importantes soient-elles. **Le RésEFE pourrait élargir ses objectifs et devenir le gestionnaire de moyens mutualisés pour et au profit des Écoles dans une optique d'optimisation et de rationalisation des moyens.** Cette suggestion mérite d'être étudiée attentivement, en particulier pour des raisons de coût, mais plus encore pour des raisons de volumétrie de l'activité. **Le Comité recommande également d'accélérer l'archivage numérique pérenne des richesses documentaires de chacune des Écoles.**

## 1/ Les points forts

- Le bon niveau de performance du service numérique mutualisé (harmonisation des référentiels, politique de science ouverte, formation des personnels).
- La qualité des interactions avec les infrastructures nationales numériques (Persée, Huma-Num).
- Une dynamique certaine du service communication en matière de valorisation des activités des Écoles.
- La création du Bulletin archéologique des Écoles françaises à l'étranger.

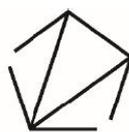
## 2/ Les points faibles

- Le manque de visibilité du RésEFE auprès des institutions nationales et internationales.
- L'absence de liens étroits avec les Écoles doctorales concernées par les domaines de recherche des EFE.
- Le manque d'implication d'une grande partie des personnels des Écoles dans le RésEFE.
- La lenteur excessive de la mise en œuvre du RésEFE, due à des résistances diverses au sein des Écoles, dont témoigne notamment le retard pris par l'installation du Conseil d'orientation stratégique.
- L'instabilité statutaire des postes du Service commun, qui fragilise ce service.

## 3/ Les recommandations

- Continuer le développement et le renforcement de la structure du RésEFE par la création de nouvelles fonctions, la mutualisation de certains moyens, la mise en place d'actions scientifiques concertées au niveau européen et international, sans écarter une réflexion sur l'évolution du statut des établissements.
- Bénéficier de l'expérience acquise par l'EFEO pour développer l'accompagnement du montage et de la gestion de projets européens, en particulier dans le cadre des plans de gestion des données.
- Favoriser davantage les recherches transversales et comparatistes.
- Examiner d'autres modèles de réseaux existant en France et à l'étranger pour envisager de nouer des liens avec ces réseaux, notamment au sein de l'Union européenne.
- Créer une seule agence comptable au niveau du Service commun.
- Accélérer l'archivage pérenne des richesses documentaires de chacune des Écoles.
- Veiller à définir précisément les missions du Conseil d'orientation stratégique.
- Développer le Service commun pour une meilleure mutualisation (publications, numérique, archivage, ressources humaines, etc.).

# Observations du président du Réseau des EFE



RÉSEAU  
DES ÉCOLES FRANÇAISES  
À L'ÉTRANGER

M. Laurent COULON (IFAO, président du RésEFE pour 2022)  
avec  
Mme Nancy BERTHIER (CZC)  
Mme Véronique CHANKOWSKI (EFA)  
Mme Brigitte MARIN (EFR)  
M. Nicolas FIEVE (EFEO)

## Réseau des Écoles Françaises à l'Étranger (RésEFE)

22, avenue du Président Wilson  
75116 Paris  
Tél : +33 (0)1 53 70 18 65

Le Caire, le 31 décembre 2022

## Objet : Réponse au rapport d'évaluation HCERES du RésEFE pour le quinquennal 2017-2021

Le Comité des directeurs des EFE souhaite remercier d'abord le Comité d'évaluation de l'HCERES pour l'évaluation du Réseau des EFE qui a été menée à l'automne 2021, parallèlement à celle des cinq EFE. Outre le rapport d'auto-évaluation, la note d'orientation stratégique et les annexes fournies, une présentation avait été faite au Comité d'évaluation par la présidente du réseau en présence du Comité des directeurs, en mode hybride, le 7 octobre 2021 dans les locaux parisiens de l'EFEO qui hébergent le Service commun du RésEFE. Le rapport rend bien compte des avancées du RésEFE s'agissant de l'élaboration d'une communication commune et de la coopération en matière de transition numérique, ainsi que de la bonne articulation des fonctions soutien du RésEFE avec les cinq EFE. Celle-ci a permis notamment une meilleure visibilité des activités de recherche des Écoles auprès du grand public et la mise en place d'une politique commune en matière de gestion des données numériques. Les Écoles se sont toutes impliquées, tant en ressources humaines et financières qu'en concertation sur des orientations communes de développement, dans la mise en place du Service commun créé à l'initiative des directeurs à la fin de l'année 2018 et dans les actions qui ont été développées. Aussi est-il satisfaisant qu'il soit reconnu comme « une indéniable réussite pour la valorisation des recherches des Écoles, ainsi que pour la diffusion d'une culture commune et une harmonisation des pratiques et des référentiels dans le domaine de la science ouverte ». La note d'orientation stratégique proposait de fait un renforcement du Service commun, en donnant la priorité à son pôle et à ses compétences en Humanités numériques, direction que le Réseau se propose par conséquent de poursuivre, tant est essentiel dans le contexte actuel d'une « économie numérique de la recherche » ce support fourni à ses équipes de chercheurs et à ses établissements.





Ainsi, au regard de la « modicité » du budget dont dispose ce Réseau, soulignée par ailleurs, le Comité des directeurs des EFE se réjouit que la manière dont sont optimisés ces moyens soit reconnue et les résultats mis en exergue. Il apparaît aussi clairement qu'une augmentation et une pérennisation des moyens humains et financiers dévolus au Service commun, dont le renforcement structurel est recommandé, conduirait tout naturellement à une montée en puissance du Réseau en cohérence avec la politique insufflée par le Comité des directeurs.

Nonobstant, plusieurs points du rapport semblent devoir être ici discutés, car ils dénotent à notre sens une méconnaissance des conditions dans lesquelles celui-ci s'est développé ou une vision des enjeux du développement du Réseau à laquelle le Comité des directeurs des EFE ne peut souscrire.

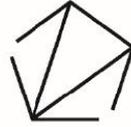
Le rapport postule d'abord que le Réseau qu'il évalue a « dix années d'existence » et jauge son bilan, qualifié de faible, et son « manque de visibilité » en fonction de cette durée. Rappelons que les cinq EFE se sont constituées en Réseau par une convention datée de 2015, créant un Comité des directeurs qui s'est donné des « missions générales de réflexion, d'impulsion et de suivi des politiques communes élaborées par les EFE ». La reconnaissance du RésEFE d'un point de vue réglementaire et la définition de ses missions ne sont effectives que depuis la parution du décret n° 2021-146 du 10 février 2021 (art. 18), c'est-à-dire deux mois avant la remise du rapport d'auto-évaluation... Le volet commun des contrats pluriannuels de développement des établissements existant depuis 2012 s'est construit dans une phase de définition des objectifs et du fonctionnement du Réseau dont le RAE montre qu'il correspond désormais à une vision partagée au sein des Écoles, et qu'il soutient le développement de chacune d'entre elles en permettant de conduire à ce niveau fédératif des actions qu'il serait impossible de réaliser à l'échelle d'une École seule. Les directeurs tiennent à réaffirmer leur attachement au principe de subsidiarité qui constitue à leurs yeux la véritable plus-value du Réseau par rapport aux activités de chaque établissement.

Ce même décret de 2021 instaure un Conseil d'Orientation Stratégique, instance nouvelle destinée à appuyer le Réseau « par ses avis, ses recommandations et ses propositions », dont le rapport déplore une mise en place trop lente et, surtout, impute celle-ci à un manque d'initiatives des directeurs, alors même que lors de la visite du 7 octobre 2021, l'état de la réflexion avait été présenté sur les profils des personnalités à nommer (ouverture sur l'international au-delà des pays hôtes des Écoles, innovation, science et société...) et sur le fonctionnement envisagé de ce conseil. On ne comprend guère sur quelle base le Comité d'experts s'est forgé cette opinion, ni pourquoi les directeurs auraient des réticences à s'appuyer sur les propositions de personnes qualifiées (5 sur 7 étant nommées sur leurs propositions). Le COS est, de fait, au moment de la rédaction de ces lignes, opérationnel, son règlement intérieur adopté, et peut donc participer pleinement à l'élaboration de la contractualisation 2022-2026, processus qui suivra logiquement la publication de ce rapport.

S'agissant de l'objectif d'une mutualisation à travers le RésEFE, il a été effectivement entendu par le Comité des directeurs : d'une part, comme la possibilité de faire davantage que ce que pouvaient les EFE individuellement (notamment au regard de leurs effectifs), d'autre part comme une ambition de « faire vivre une 'marque' EFE pour accroître la visibilité des Écoles ». S'agissant de la mutualisation des fonctions support, que le rapport envisage « comme une solution d'optimisation et de rationalisation des moyens (...) dans une période de forte contrainte financière », « autant pour des raisons de coût, mais plus encore pour des raisons de volumétrie de l'activité », le point de vue du Comité des directeurs s'écarte radicalement de cette direction. Il n'y a là aucune position de principe et aucun tabou ne pèse sur l'idée

2





RÉSEAU  
DES ÉCOLES FRANÇAISES  
À L'ÉTRANGER

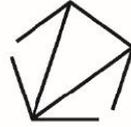
d'une mutualisation de postes, certaines EFE ayant d'ailleurs mené par le passé récent des tentatives dont elles ont su tirer les bilans en termes d'avantages et d'inconvénients, notamment pour le poste de responsable éditorial. Néanmoins, d'une part, la question de la mutualisation des fonctions d'agent comptable des Écoles françaises à l'étranger a déjà fait l'objet d'une réflexion approfondie aboutissant à la conclusion que cette mutualisation ne générerait pas d'économie substantielle et qu'elle dégraderait la qualité du service. En effet, le contexte particulier d'implantation de quatre des EFE à l'étranger rend complexe, périlleux et même contre-productif la mutualisation de l'agence comptable. Si elle était réalisée, resterait à la charge de chaque École un responsable des affaires financières pour toutes les tâches actuellement assurées par l'agent comptable-chef des services financiers (dans son rapport du 26 mars 2012, la Cour des comptes indiquait que « compte tenu de la dimension modeste des Écoles, la séparation entre les services financiers et les services comptables n'est guère justifiable »), plus un personnel en régie sur place, pour une économie faible sinon nulle, au regard de la perte de réactivité et de performance du dispositif actuel. Le Comité des directeurs tient à la disposition de la tutelle ses analyses sur cette question, dont le détail ne peut être exposé ici, mais dont divers éléments ont été communiqués lors des échanges avec le Comité d'évaluation lors de sa visite le 7 octobre 2021. D'autre part, la mutualisation de la fonction édition ou son externalisation avaient fait l'objet d'une étude spécifique en 2020 (jointe en annexe au RAE), qui avait mis en évidence le caractère négatif et contreproductif qu'entraîneraient ces opérations pour les éditions des EFE, qui n'ont donc pas été écartées « rapidement », comme l'affirme le rapport, mais à l'issue d'une analyse détaillée. Avant de réitérer ces mêmes préconisations, une analyse serrée des arguments ayant amené cette conclusion aurait dû être menée par les évaluateurs.

Alors que des scénarios de mutualisation visant à une centralisation ont été écartés à la suite d'expériences concrètes et d'analyses détaillées, parce qu'elles ne seraient pas profitables aux développements des Écoles, et alors que le ResEFE a trouvé sa raison d'être avec la réflexion menée par le Comité des directeurs dans une logique constructive de subsidiarité, il est regrettable que ces acquis semblent écartés par le Comité d'évaluation au profit d'hypothèses anciennes et dépassées. Le modèle de gouvernance mis en avant par le Comité des directeurs ne saurait donc être mieux soutenu par un budget séparé, comme le propose le rapport d'évaluation, mais vaut au contraire par sa logique de mise en réseau.

Dès lors, le Comité des directeurs n'entend pas s'engager dans une « réflexion sur l'évolution du statut des établissements » alors que le décret qui les régit vient de faire l'objet d'une révision en février 2021, après une longue suite d'échanges de vues avec la tutelle ministérielle.

Par ailleurs, le rapport « recommande au RésEFE de jouer un rôle actif dans la sélection de programmes forts qui permettraient des collaborations fécondes et une plus grande visibilité internationale. » Le Comité des directeurs s'est engagé dans une telle direction à travers son processus de labellisation de programmes inter-EFE et il est certainement souhaitable de renforcer cette approche. Il faut toutefois noter qu'une candidature à un projet européen portée en commun par le Réseau n'aurait ni plus-value au regard des critères d'évaluation de la Commission européenne, ni faisabilité puisque le RésEFE n'a pas de personnalité morale. Son bilan ne peut donc pas être mesuré à cette aune. En outre, présenter des projets réunissant plusieurs Écoles ne saurait reposer que sur des justifications strictement scientifiques, et non sur un principe d'affichage institutionnel. Il est certain que le rapprochement des Écoles favorise des opportunités uniques d'échanges scientifiques, méthodologiques et documentaires à encourager et à développer, mais dont les effets ne se manifestent pas nécessairement en priorité dans des candidatures communes aux appels à projets européens.





RÉSEAU  
DES ÉCOLES FRANÇAISES  
À L'ÉTRANGER

Le Comité des directeurs s'étonne enfin que le rapport pointe, parmi les points faibles, « l'absence de liens étroits avec les Écoles doctorales concernées par les domaines de recherche des EFE ». D'une part, cette remarque ne peut s'appliquer à l'EFEO, dont les enseignants-chercheurs titulaires dirigent et codirigent en grand nombre de thèses et ont ainsi des liens étroits avec les Écoles doctorales concernées. Quant aux quatre autres EFE, qui ne disposent pas de postes d'enseignants-chercheurs titulaires de ces établissements, si elles jouent un rôle important dans la formation des jeunes chercheurs, elles ne sont pas concernées par l'encadrement doctoral à proprement parler et ne peuvent aller au-delà d'une offre de formation ciblée qui est déjà largement mise en œuvre.

Laurent Coulon au nom du Comité des directeurs des EFE



# Organisation de l'évaluation

La visite de l'évaluation du Réseau des Écoles françaises à l'étranger a eu lieu les 7 et 8 octobre 2021 au siège de l'EFEO à Paris.

Le comité d'experts<sup>18</sup> était présidé par **M. Alain Peyraube**, directeur de recherche émérite au CNRS et directeur d'études à l'EHESS (France), également président des comités d'évaluation de l'EFEO, l'EFA, l'EFR, l'IFAO et la CVZ.

La vice-présidence du comité était assurée par **Mme Julia Bray**, professeure à l'Université d'Oxford (Royaume-Uni), également vice-présidente des comités d'évaluation de l'EFEO, l'EFA et l'EFR.

Le comité était également composé des experts suivants :

- **M. Jacques Bernard**, ancien secrétaire général du CNRS, également membre du comité d'évaluation de l'EFEO ;
- **M. Ramon Buxó**, directeur du Musée d'archéologie de Catalogne à Gérone également membre des comités d'évaluation de l'EFEO, l'IFAO et la CVZ ;
- **Mme Myriam Catusse**, directrice de recherche au CNRS, également membre des comités d'évaluation de l'EFEO, l'IFAO et la CVZ ;
- **Mme Marie Cornu**, directrice de recherche au CNRS, également membre des comités d'évaluation de l'EFEO, l'IFAO et la CVZ ;
- **Mme Katherine Gruel**, directrice de recherche émérite au CNRS, également membre des comités d'évaluation de l'EFEO, l'IFAO et la CVZ ;
- **Mme Corinne Le Neün**, enseignante déléguée à la recherche à l'École nationale supérieure d'art de Paris-Cergy, également membre du comité d'évaluation de la CVZ ;
- **M. John Ma**, professeur à l'Université de Columbia (États-Unis), également membre des comités d'évaluation de l'EFEO, l'EFA et l'EFR ;
- **Mme Tatiana Pedrazzi**, chercheuse à l'Institut des sciences du patrimoine culturel du Conseil national de la recherche (Italie), également membre des comités d'évaluation de l'EFEO, l'EFA et l'EFR ;
- **M. Laurent Signoles**, directeur général des services de l'Université Sorbonne Nouvelle, également membre des comités d'évaluation de l'EFEO, l'IFAO et la CVZ ;
- **Mme Chantal Zheng**, professeure émérite à Aix-Marseille Université, également membre du comité d'évaluation de l'EFEO.

M. William Berthomière, M. Frank Braemer, M. Jean-Luc Clément et Mme Anne Simonin (conseillers scientifiques) ainsi que M. Amaury Barthet et Mme Clémentine Francez-Carrère (chargés de projet) représentaient le Hcéres tout au long de l'évaluation.

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

---

<sup>18</sup> 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>.

# RAPPORT D'ÉVALUATION DE L'ÉCOLE FRANÇAISE D'ATHÈNES

---

**CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2020-2022**  
VAGUE B

## Sommaire

Introduction .....	24
1/ Présentation de l'École française d'Athènes.....	24
2/ Contexte de l'évaluation.....	25
3/ Rappel des recommandations du précédent rapport.....	25
Le positionnement et la stratégie institutionnels de l'établissement.....	27
1/ Le positionnement institutionnel .....	27
2/ La stratégie institutionnelle .....	27
3/ Les partenariats académiques .....	28
La gouvernance et le pilotage de l'établissement.....	30
1/ L'organisation interne de l'établissement.....	30
2/ La gouvernance au service de l'élaboration et de la conduite de sa stratégie .....	31
3/ Le pilotage au service de la mise en œuvre opérationnelle du projet stratégique.....	31
4/ Les grandes fonctions du pilotage : ressources humaines, finances, immobilier, système d'information.....	32
La recherche.....	33
1/ La politique et le pilotage de la recherche .....	33
2/ Production de connaissances, activités et collaborations académiques concourant au rayonnement et à l'attractivité scientifique .....	34
La formation à la recherche et la professionnalisation .....	35
La valorisation et la diffusion de la culture scientifique .....	36
Conclusion.....	38
1/ Les points forts .....	38
2/ Les points faibles .....	38
3/ Les recommandations.....	38
Observations de la directrice de l'EFA.....	39
Organisation de l'évaluation .....	43

# Introduction

## 1/ Présentation de l'École française d'Athènes

L'École française d'Athènes (EFA) est un établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP), fondé en 1846 et placé sous la tutelle du ministère chargé de l'enseignement supérieur, auquel le lie un contrat quinquennal pour la période 2017-2021, en vertu du décret n° 2011-164 du 10 février 2011, modifié par le décret n°2021-146 du 10 février 2021.

L'EFA développe en Grèce et à Chypre, où elle dispose de missions permanentes, ainsi que dans les Balkans, des recherches dans toutes les disciplines des sciences humaines et sociales, en particulier l'archéologie et l'histoire, depuis la Préhistoire jusqu'à nos jours.

L'EFA est l'opérateur exclusif de la recherche archéologique française en Grèce. Outre son siège à Athènes, elle dispose de 8 maisons de fouilles sur les sites archéologiques d'Argos, Délos, Delphes, Dikili Tash, Malia, Thasos, Amathonte, et Apollonia.

Le conseil d'administration (CA) et le conseil scientifique (CS) de l'École sont notamment composés d'un représentant du ministère chargé de l'enseignement supérieur, d'un représentant du ministère chargé des affaires étrangères, et de plusieurs représentants de l'Académie des Inscriptions et des Belles-Lettres (trois au CA et quatre au CS). Cette dernière se voit remettre les comptes rendus de ses travaux à travers un rapport annuel, auquel s'ajoute un mémoire de recherche rendu par chaque membre scientifique au cours de son séjour à l'EFA.

Le personnel académique de l'EFA compte 12 personnes, dont 3 enseignants-chercheurs et 9 membres scientifiques en détachement avec le statut d'expatriés. À ceux-ci s'ajoutent :

- des chercheurs résidents accueillis pour une durée d'un à six mois (en moyenne 7,4 personnes par an<sup>19</sup>) ;
- des chercheurs relevant du dispositif de Soutien à la mobilité internationale (SMI), accueillis dans le cadre d'une convention signée avec le Centre national de la recherche scientifique (CNRS) pour une durée de trois à neuf mois (en moyenne 2,2 personnes par an<sup>20</sup>) ;
- des doctorants boursiers accueillis pour un mois (en moyenne 45 personnes par an<sup>21</sup>) ;
- des doctorants bénéficiant d'un contrat doctoral fléché, accueillis pour un an (10 doctorants accueillis au cours de la période 2017-2021<sup>22</sup>).

La recherche de l'EFA est répartie en deux sections – « Antiquité – Byzance » et « Époques moderne et contemporaine » – correspondant respectivement à 75 % et 25 % du budget scientifique. Le budget alloué aux activités de recherche (missions, organisation de colloques, de séminaires, etc.) s'élève en moyenne à 542 000 € par an. Au cours de la période 2017-2021, les personnels scientifiques ont produit 155 publications dans des revues à comité de lecture (dont 62 en co-publication), 70 ouvrages (dont 47 en co-publication) et 101 chapitres d'ouvrage (dont 19 en co-publication)<sup>23</sup>. Les revues qui accueillent les travaux de l'École sont majoritairement françaises : la Revue des études grecques, le Bulletin de correspondance hellénique, le Bulletin de correspondance hellénique moderne et contemporain, le *British journal of middle eastern studies*, *Historia*, la Revue des études byzantines, et le Bulletin archéologique des Écoles françaises à l'étranger. L'École dirige des opérations de terrain sur 22 chantiers de fouille.

En moyenne, le budget annuel de l'école est d'environ 5,7 M€, dont 8,2 % de ressources propres<sup>24</sup>. Les personnels bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, personnels sociaux et de santé (Biatss)

<sup>19</sup> Les chercheurs résidents sont accueillis par l'EFA afin de réaliser un projet de recherche inscrit dans l'un des axes de recherche de l'École ou lié à un projet de publication dans les collections de l'École et qui nécessite un séjour en Grèce. Source : annexe 3.5 du RAE « Liste des chercheurs résidents, SMI du CNRS ou autres accueils ».

<sup>20</sup> Les bénéficiaires de ce dispositif sont accueillis par l'EFA afin de réaliser un projet de recherche inscrit dans l'un des axes de recherche de l'École ou lié à un projet de publication dans les collections de l'École. Sont éligibles au dispositif les chercheurs, enseignants-chercheurs et ingénieurs de recherche des unités de recherche dont le CNRS est tutelle ou cotutelle. Source : annexe 3.5 du RAE « Liste des chercheurs résidents, SMI du CNRS ou autres accueils ».

<sup>21</sup> Au cours de la période 2017-2021, 225 étudiants (dont 223 doctorants) ont reçu une bourse de l'EFA, soit 45 par an en moyenne. Ils reçoivent des allocations sur un mois en moyenne. Source : annexe 4.3 du RAE « Boursiers : tableaux statistiques 2017-2021 ».

<sup>22</sup> Source : RAE, annexe 4.4 « Doctorants sous contrat en partenariat avec l'EFA (2017-2020) ».

<sup>23</sup> RAE, p. 2 et 3.

<sup>24</sup> En 2020, la subvention pour charge de service public s'élève à 5,3 M€, soit 91,2 % des recettes totales de l'École (5,7 M€). Les ressources propres représentent ainsi à 8,2 % des recettes totales. Source : Compte financier 2020, autorisations budgétaires en exécution (p. 55).

comptent 56 personnes, dont 42 sur contrats de droit local, 12 sur contrats de droit français, et deux sur contrats de recherche qui sont des personnels d'appui à la recherche.

L'École dispose d'une bibliothèque de 84 500 titres ouverte au public universitaire avec une admission sur simple inscription. Elle est notamment labellisée « Collection d'excellence » dans le domaine des sciences de l'Antiquité<sup>25</sup>.

## 2/ Contexte de l'évaluation

La visite de l'évaluation de l'EFA a eu lieu les 2 et 3 novembre 2021 au siège de l'établissement à Athènes. Elle porte sur la période 2017-2021.

Le rapport d'autoévaluation de l'EFA (RAE) a été rédigé selon un référentiel produit spécifiquement par le Hcéres pour l'évaluation des Écoles françaises à l'étranger et de leur Réseau (ci-après « RésEFE »). Les membres du comité d'experts (ci-après « le Comité ») ont apprécié la richesse des informations qui leur ont été fournies, ainsi que les annexes qui étaient jointes au rapport : elles ont permis de porter à la connaissance du Comité un nombre considérable de données. Les réponses apportées aux recommandations du précédent rapport du Hcéres ont été aussi jugées précises, notamment sur l'amélioration apportée dans la stratégie des publications, sur les interactions nécessaires entre les services qui ont été l'objet d'ajustements fonctionnels en lien avec le RésEFE, sur le développement de partenariats plus structurants (notamment en Grèce, avec les éphories, les universités et les centres de recherche), enfin sur la politique de rénovation des bâtiments.

Le Comité a pris en considération les attentes de l'EFA<sup>26</sup>, ainsi que celles de son ministère de tutelle<sup>27</sup>. Les points suivants ont retenu son attention :

- la politique de recherche et de recrutement de chercheurs ;
- la diffusion des activités de formation menées au sein de l'EFA et l'ouverture auprès des chercheurs grecs ;
- l'importance du numérique en liaison avec le RésEFE ;
- la place de l'EFA dans le paysage culturel grec contemporain ;
- l'insertion des activités de recherche de l'EFA au sein du RésEFE.

## 3/ Rappel des recommandations du précédent rapport

Le Comité a également pris connaissance du précédent rapport d'évaluation de l'EFA par le Hcéres publié en 2017, et notamment de ses recommandations finales :

- Amplifier l'ouverture vers d'autres publics et développer encore la communication externe, notamment à l'international.
- Poursuivre le développement des partenariats avec les universités grecques et les autres instituts de recherche à Athènes, mais aussi ailleurs en Grèce.
- Continuer la diversification de l'offre de formation des membres pour accroître leurs débouchés en renforçant notamment leur lien avec les écoles doctorales métropolitaines.
- Concevoir une stratégie plus globale de publications papier et numérique et accélérer la mutualisation avec les autres EFE des services de publications et des outils de diffusion et de commercialisation des publications.
- Accentuer la démarche qualité.
- Poursuivre les efforts engagés pour compenser la baisse des dotations par la recherche de fonds privés et de co-financement nationaux ou internationaux et de financements de recherche européens ; faute de création de postes, envisager des redéploiements ou des mutualisations de service en interne ou à l'intérieur du RésEFE.
- Mobiliser davantage le fonds de roulement pour opérer les investissements les plus urgents et améliorer la sécurité.

La première recommandation, qui concerne l'ouverture et la communication vers d'autres publics, a été suivie d'effets. En témoignent l'augmentation du nombre d'abonnés sur les réseaux sociaux (+178 % sur Twitter, + 45 % sur Facebook), la participation à des salons, et la réalisation de reportages, documentaires et interviews en lien avec le RésEFE et le lancement en 2019 de la collection Epitomé destinée à diffuser les résultats de la recherche auprès du grand public.

---

<sup>25</sup> Le label Collection d'excellence est attribué par le groupement d'intérêt scientifique CollEx - Persée.

<sup>26</sup> L'EFA a exprimé ses attentes vis-à-vis de l'évaluation lors d'une visioconférence avec le Hcéres le 3 juin 2021.

<sup>27</sup> Le Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche a exprimé ses attentes vis-à-vis de l'évaluation lors d'une réunion avec le Hcéres le 4 mars 2020.

La deuxième recommandation, qui concerne les partenariats avec les établissements d'enseignement supérieur et de recherche grecs, a été suivie d'effets. Alors que la précédente évaluation faisait état de 11 partenariats avec des établissements grecs, l'actuel RAE en évoque 26, soit plus du double.

La troisième recommandation, qui concerne la diversification de l'offre de formation, n'a pas été suivie d'effets portés à la connaissance du Comité. Le plan de formation ne témoigne pas d'évolution significative en termes de diversification.

La quatrième recommandation, qui concerne les publications, a été suivie de transformations importantes : multiplication par quatre de la production éditoriale, mise en place d'une stratégie d'articulation entre les publications imprimées et numériques, nouvelle politique de diffusion, maîtrise des coûts et développement de nouvelles collections et revues, et élargissement des partenariats.

La cinquième recommandation, qui concerne la démarche qualité, a été suivie d'effets. Dans le domaine financier, l'École a mis en place une cartographie des risques budgétaires et comptables ainsi qu'un plan d'action. Dans le domaine scientifique, elle a développé des outils de suivi pluriannuel, tels qu'une plateforme de gestion des missions, une plateforme de gestion des archives, et une base de données des publications. Des chartes ont également été adoptées : charte de déontologie des métiers de la recherche, charte pour la science ouverte, et charte informatique.

La sixième recommandation, dont la première partie concerne la recherche de fonds privés, a donné lieu à la création de l'Association des amis de l'EFA qui est une structure ayant notamment pour but de « soutenir moralement et matériellement l'œuvre scientifique de l'EFA ». Cependant, le Comité n'a pas eu connaissance du montant des fonds levés par cette association depuis sa création en 2018. La seconde partie de la recommandation, qui concerne les redéploiements et la mutualisation de postes en interne ou à l'intérieur du RésEFE, a été partiellement suivie d'effets. Si des redéploiements ont bien eu lieu en interne<sup>28</sup>, le RAE ne mentionne pas de mutualisation ou de redéploiement de poste avec le RésEFE au cours de la période évaluée.

La dernière recommandation, qui concerne la mobilisation du fonds de roulement pour opérer des investissements et l'amélioration de la sécurité, a été suivie d'effets. En effet, la maison de fouilles d'Amathonte et la salle de conférences à Athènes seront rénovées grâce à l'utilisation du fonds de roulement. En outre, les dépenses de sécurité ont augmenté à partir de 2017.

---

<sup>28</sup> Par exemple, le pôle administratif de la direction des études a été renforcé par le redéploiement de l'agent d'accueil, et la chargée de numérisation est désormais sur un poste intégrant une part de support au développement de projets numériques. Source : RAE, p. 15.

# Le positionnement et la stratégie institutionnels de l'établissement

## 1/ Le positionnement institutionnel

L'EFA occupe depuis 175 ans une place décisive dans la communauté scientifique internationale dans le domaine des études helléniques et néo-helléniques (en histoire, archéologie, archéométrie, philologie, épigraphie, histoire de l'art, géographie, anthropologie, etc.). Dès la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, elle est devenue un acteur majeur des grandes fouilles et de l'exploration archéologique en Grèce, en Asie mineure ou Méditerranée orientale, et dans les Balkans.

Ayant une vocation archéologique affirmée, l'EFA développe essentiellement ses activités sur le territoire grec sous l'autorité du ministère hellénique de la Culture et des Sports avec lequel elle entretient des rapports privilégiés, ce dernier lui reconnaissant « l'exclusivité de la recherche archéologique française de terrain »<sup>29</sup>. Elle intervient aussi dans les Balkans, notamment en Albanie, et à Chypre. Elle a noué dans ces pays « des partenariats étroits avec les institutions nationales en charge de la recherche archéologique, historique et du patrimoine »<sup>30</sup>.

L'EFA conçoit aussi ses programmes de recherche en collaboration avec la large communauté scientifique et universitaire française sur les études grecques (du monde ancien et moderne) en accueillant sur ses sites des chercheurs, post-doctorants et doctorants à qui elle offre une expertise scientifique et un soutien administratif, logistique et financier déterminants. Elle se définit ainsi auprès de ces jeunes chercheurs comme une « école d'application » qui rend possible la mise en pratique sur le terrain des apprentissages théoriques, et contribue, en conséquence, à leur insertion professionnelle en partenariat avec les universités françaises.

## 2/ La stratégie institutionnelle

La direction de l'EFA s'appuie sur deux conseils chargés d'assister la direction dans la conception d'une stratégie scientifique et administrative : le conseil scientifique et le conseil d'administration. La directrice a élaboré un projet d'établissement qu'elle a présenté devant les CA, CS et l'Assemblée générale de l'École en 2019, dès sa prise de fonction, après avoir dressé un bilan avec la précédente direction. Elle adresse également un rapport annuel à l'Académie des Inscriptions et des Belles-Lettres (AIBL), qui rend compte des travaux de l'École dans les *Comptes rendus de l'AIBL*.

L'École organise aussi des réunions régulières avec, d'une part, la communauté des chercheurs par missions et par domaine avec l'appui de l'Association des membres, anciens membres et chercheurs associés à l'EFA, d'autre part avec les autorités grecques avec lesquelles sont établis des protocoles pluriannuels pour des opérations archéologiques, ainsi qu'avec les autorités albanaises et chypriotes.

Outre les personnalités actuellement rattachées aux grandes institutions scientifiques nationales présentes dans les deux conseils<sup>31</sup>, la direction peut bénéficier de l'expérience d'anciens membres de l'École habitués à solliciter des financements auprès de fondations privées, qui fonctionnent toutes sur appels à projets et financent ponctuellement des projets de l'École. Deux structures créées récemment, le Fonds de dotation de l'École (ayant levé 40 000 € de dons depuis sa création en 2014) et l'Association des amis de l'EFA (dont le Comité ne connaît pas le montant des fonds levés depuis sa création en 2018), n'ont pas encore atteint un niveau de maturité suffisant pour faire du mécénat une ressource pérenne de l'École. D'autres sources de revenus existent cependant, dont les subventions de l'ANR (52 k€ en 2020), les ventes de publications (63 k€ en 2020), les produits de l'hébergement (50 k€), et les revenus des locations immobilières (23 k€).

La direction dispose de solides appuis pour concevoir et mettre en œuvre une stratégie de recherche et d'enseignement susceptible de maintenir la position prééminente reconnue à l'École, parmi les Écoles étrangères installées à Athènes, en raison du nombre, de la gamme et de la qualité exceptionnels de ses activités, et de ses infrastructures de recherche (bibliothèque, laboratoires, bases logistiques (maisons de fouilles)).

---

<sup>29</sup> Source : RAE, p. 1.

<sup>30</sup> Source : RAE, p. 1.

<sup>31</sup> Parmi les 15 membres du CA siègent notamment le président du CNRS (en tant que membre de droit) et quatre personnalités qualifiées issues d'institutions françaises ou étrangères. Parmi les 17 membres du CS siègent notamment quatre personnalités scientifiques qualifiées et trois représentants d'institutions partenaires.

Pour la période 2022-2026, l'EFA a formalisé une note d'orientation stratégique à la demande du Hcéres. Selon cette dernière, « l'EFA ambitionne d'aborder graduellement, mais résolument, les défis majeurs de la recherche :

- le défi du numérique et de l'*open access*, auquel l'établissement doit continuer à répondre dans tous les aspects de son fonctionnement et de ses relations avec les chercheurs pour contribuer à la construction d'une société de la connaissance numérique, sans rien céder sur ses exigences de qualité dans les recherches qu'il conduit ;
- le défi du financement européen de la recherche sur projet, qu'il convient de mieux insérer dans la programmation de l'établissement en lui donnant la possibilité de répondre par ce moyen aux exigences d'innovation et d'interdisciplinarité sans remettre en cause la nécessité du temps long de la recherche et l'ancrage de terrain ;
- le défi de l'internationalisation, qui doit permettre à l'établissement d'intégrer de nouvelles formes de partenariats et d'insertion professionnelle, tout en conservant ses prérogatives propres et une définition claire de ses missions. »

### 3/ Les partenariats académiques

L'EFA a signé et tenu à jour une cinquantaine de conventions de partenariat au cours de la période 2017-2021<sup>32</sup> : 23 d'entre elles avec des établissements en France, 26 avec des institutions en Grèce, 3 avec des institutions d'autres pays (Albanie et Chypre), et deux avec des institutions françaises à l'étranger<sup>33</sup>. Toutes ces conventions étaient actives au cours de la période évaluée.

En Grèce où elle déploie principalement son activité, l'EFA entretient un partenariat ancien avec le ministère de la Culture, l'administration régionale de l'archéologie (éphories) et les musées. L'activité archéologique est encadrée par une loi grecque de 2002, qui autorise les institutions étrangères à solliciter jusqu'à 6 permis de fouilles par an, dont 3 en collaboration avec le service archéologique grec. Ces opérations de terrain conduisent également à développer des partenariats récurrents avec les municipalités pour des cofinancements et pour l'association des communautés locales aux découvertes patrimoniales et à leur valorisation.

Les programmes de recherche de l'EFA bénéficient aussi d'un réseau de partenaires grecs dans le domaine des technologies appliquées à l'archéologie (par exemple avec l'Institut océanographique, l'Institut de géologie, l'Institut polytechnique) et des études historiques (avec 10 établissements d'enseignement supérieur et de recherche<sup>34</sup>). S'y ajoutent des musées dans le cadre de programmes de recherche communs aboutissant à des expositions, souvent avec le soutien financier de fondations grecques. De 2017 à 2021, l'EFA a ainsi été associée à 25 expositions, telles que « La naissance de la Grèce moderne » au Musée du Louvre ou « Grèce 1780-1880 » au Musée Bénaki à Athènes. En Albanie et à Chypre, les missions archéologiques de l'EFA sont réalisées en partenariat étroit avec les services archéologiques nationaux et leurs musées régionaux.

L'EFA entretient aussi des liens privilégiés avec les Instituts archéologiques étrangers implantés à Athènes, le plus souvent par l'intermédiaire de séminaires et de manifestations scientifiques communes, mais dans certains cas par d'autres actions spécifiques (Archéométrie, Chronique des fouilles avec la *British School at Athens*). L'EFA vient aussi en soutien logistique pour des opérations menées par ces instituts grâce à son important réseau de sept maisons de fouilles.

Au cours du présent quinquennal, l'EFA a été plus particulièrement impliquée dans deux réseaux auxquels elle apporte son expertise en matière d'archéologie et de protection du patrimoine et qu'elle enrichit de ses propres relations sur le terrain : le programme européen *Network and Digital Platform for Cultural Heritage Enhancing and Rebuilding* (2019-2021), dont la coordination scientifique a été assurée par la directrice de l'École, et le réseau Confluences. Ce dernier, créé à Chypre, en avril 2019 avec l'Ambassade de France et le *Cyprus Institute*, regroupe plusieurs partenaires majeurs de la recherche archéologique en Méditerranée orientale. Il vise à organiser et à développer, dans le cadre d'une coopération régionale, une plateforme commune permettant l'échange de savoir et de compétences, la formation professionnelle, et la recherche collaborative dans les domaines de l'archéologie, de l'histoire, et du patrimoine en Méditerranée orientale. Selon, le RAE, il a permis d'amorcer des conditions précises de partenariat avec plusieurs Umifre (l'Institut français du Proche-Orient, l'Institut français d'études anatoliennes, le Centre de recherche français à Jérusalem) en plus des partenariats déjà solides et anciens avec les unités d'appui à la recherche du CNRS (le Centre d'études alexandrines et,

<sup>32</sup> Source : RAE, annexe 1.1 « Liste des conventions de partenariat ».

<sup>33</sup> L'Institut français d'études anatoliennes (en Turquie) et le Centre d'études alexandrines (en Égypte).

<sup>34</sup> Ces 10 établissements sont l'Université nationale et capodistrienne d'Athènes, l'École d'architecture de l'Université nationale technique d'Athènes, la Fondation nationale hellénique de la recherche, la Société grecque d'études du Moyen-Orient, l'Université de Grèce occidentale, l'Université Harokopio, l'*Institute for Mediterranean Studies-Forth*, le *National Center of Social Research*, le *Technological Educational Institute of Athens*, et la *British School at Athens*. Source : RAE, annexe 1.1 « Liste des conventions de partenariat ».

dans une moindre mesure, le Centre Jean Bérard). **Le Comité recommande de dynamiser davantage le réseau Confluences, dont les activités gagneraient à prendre corps plus rapidement.**

Acteur majeur des recherches archéologiques françaises, l'EFA fait largement bénéficier ses partenaires français de son réseau de recherche et constitue, pour les universités et centres de recherche français cités ci-dessous, tout à la fois un centre de ressources (notamment grâce à sa bibliothèque), un centre de formation (par exemple, par l'organisation de 14 ateliers de formation destinés à des étudiants), une plateforme logistique (par exemple, par l'accueil de chercheurs dans les maisons de fouilles équipées de bureaux connectés et d'outils de fouilles archéologiques) et une instance d'expertise pour l'accès au terrain. Ces travaux débouchent le plus souvent sur des publications accueillies dans les 5 revues et les 18 collections de l'EFA<sup>35</sup>. **Le Comité recommande d'encourager les chercheurs à publier davantage dans d'autres revues internationales à forte visibilité que celles de l'École.**

Ces partenariats s'appuient parfois aussi sur des compétences d'ingénierie présentes dans certaines UMR, venant en renfort des personnels de l'EFA.

L'EFA développe des partenariats de longue durée impliquant des opérations de recherche et de formation, notamment avec les établissements suivants :

- **Université de Lille** : une convention de partenariat, signée en 1994, vise à l'accueil et à l'échange de personnels scientifiques, ainsi qu'à l'organisation de programmes de recherche communs.
- **Université de Tours** : une convention de coopération, active de 2014 à 2019, visait notamment à la mise en œuvre de programmes de recherches communs, à l'accueil d'enseignants-chercheurs et de doctorants, à la production de publications conjointes de résultats scientifiques, de documents pédagogiques ou de toute autre action de valorisation, à l'organisation de manifestations scientifiques.
- **Université de Clermont-Ferrand** : un accord de coopération, en vigueur de 2016 à 2021, visait notamment à l'accueil et à l'échange de personnels, à la mise en œuvre de programmes de recherche communs, et à l'échange de documentation scientifique.
- **Université de Lorraine** : une convention, signée en 2016, vise notamment à la mise en œuvre de projets de recherche communs, à des actions communes de formation à la recherche, à des actions communes de valorisation, à des accès réciproques à la documentation, à l'organisation de colloques, et à l'accueil et l'hébergement des participants aux projets de recherche communs.
- **Aix-Marseille Université** : une convention de partenariat, signée en 2018, vise notamment à la mobilité des personnels scientifiques et des étudiants, à l'échange de données, à la mise à disposition d'archives, à l'organisation de manifestations scientifiques, à l'organisation de formations doctorales en SHS, à la production de publications conjointes, à des actions de valorisation.
- **CNRS** : une convention-cadre de coopération, signée en 2017, vise notamment à la formation des chercheurs, à la coordination des coopérations entre l'EFA et des UMR du CNRS, à la mise en place d'un cadre d'échanges durables pouvant inclure la participation de partenaires grecs de l'EFA, et à l'émergence d'une politique européenne de la recherche dans les domaines visés par la convention.

Le Comité regrette l'absence de conventions de partenariat avec le Collège de France et des universités françaises majeures d'Île-de-France, telles que Sorbonne Université, l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne et l'Université Paris Sciences et Lettres, dont les relations se limitent à une participation ponctuelle à certains programmes de recherche de l'EFA.

L'EFA définit ses partenariats en fonction de sa stratégie propre. Elle a, par exemple, développé au cours du présent quinquennal plusieurs partenariats avec des musées, en France comme en Grèce en fonction de ses programmes de recherche : avec le Musée Bénaki d'Athènes et le Musée Zervos de Vézelay dans le cadre du programme « Cahiers d'art de la section moderne et contemporaine » ; avec le Musée du Louvre pour l'organisation d'expositions, l'organisation de manifestations scientifiques, l'accueil de personnels, et plusieurs études sur la sculpture grecque. Ainsi, l'EFA s'appuie sur des partenariats pérennes et diversifiés dans ses domaines d'activité, qui lui permettent d'envisager aujourd'hui un développement supplémentaire de son action et de son rayonnement sous la forme d'un Institut d'études avancées (IEA) dont le projet, qui est en cours d'examen, n'est pas présenté dans le RAE.

L'attractivité de l'EFA à l'international s'est considérablement renforcée ces dernières années, ce dont témoignent plusieurs indicateurs :

- implication de la directrice de l'École dans le projet européen *Network and Digital Platform for Cultural Heritage Enhancing and Rebuilding* (2019-2021) qui a pour mission de construire un réseau d'information et de bonnes pratiques à l'échelle européenne, en s'appuyant sur un maximum d'acteurs impliqués dans la préservation du patrimoine (financé dans le cadre du programme Horizon 2020) ;

<sup>35</sup> La liste des revues et collections de l'EFA est disponible ici : <https://www.efa.gr/fr/publications/presentation-publications>.

- sollicitations d'associations à d'autres grands projets européens (du Conseil européen de la recherche [ERC], du programme InterReg du volet interrégional de la coopération territoriale européenne, etc.), bien que l'École ne soit porteuse principale d'aucun projet européen ;
- soutiens accordés par des fondations internationales (notamment les fondations américaines *Shelby White-Leon Levy* et *JM Kaplan Fund*, les fondations grecques *Niarchos*, *Onassis* et *Botsaris*, et l'*Institute for the Aegean Prehistory-INSTAP*).

**Le Comité note qu'une politique globale en matière de partenariats reste à construire et recommande à cet effet de cartographier dans un premier temps et de fédérer les multiples et fructueux partenariats de l'École.**

## La gouvernance et le pilotage de l'établissement

### 1/ L'organisation interne de l'établissement

Comme les autres EFE, l'EFA est régie par le décret qui en fait un EPSCP sous la tutelle du Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche (MESR). Le décret prévoit également que les secrétaires perpétuels des académies de l'Institut de France intervenant dans les domaines d'activités de l'école siègent au CA et au CS. Pour l'EFA, il s'agit des secrétaires perpétuels de l'AIBL.

La direction de l'EFA dispose de deux conseils, le CS et le CA, qui ont en commun de rassembler de hautes personnalités de la recherche, de la culture et des administrations centrales, preuve du rôle éminent de l'EFA dans le dispositif de recherche et d'enseignement supérieur français et francophone à l'étranger sur une zone géographique qui s'étend de Chypre à l'Albanie. Elle peut aussi bénéficier des avis d'un ex-président du CA, responsable du Fonds de dotation de l'École, et du président de l'Association des amis de l'EFA (voir plus loin, dans la section 2, la composition de ces instances dans le détail).

Outre ces conseils et ces associations, les responsables des sept services constituent autant d'interlocuteurs susceptibles de fournir les éléments de réalisation du projet pluriannuel de l'École. La directrice dispose donc d'une équipe pour concevoir une stratégie de recherche et d'enseignement transcrite dans le contrat quinquennal et le budget annuel proposés aux tutelles. En qualité d'ordonnatrice des dépenses, elle a autorité sur les services de gestion (regroupant de 1 à 25 agents) : service administratif, service comptable et financier, service informatique, direction des études, bibliothèque, service des archives, service des publications, communication, prévention des risques.

La directrice est la seule personne en charge de la communication. Pour le reste des fonctions de gestion, elle s'appuie sur le responsable du service administratif pour tout ce qui concerne le personnel, la prévention des risques professionnels et les finances. Il faut noter toutefois que l'agent comptable qui devrait assurer également la tâche de chef du service financier n'a pas accepté, au moment de la visite, de signer la convention qui lui conférerait cette responsabilité et qui le placerait en partie sous l'autorité du responsable du service administratif. Du reste, les comptes financiers de l'École pour l'exercice 2020 font état d'une « situation financière saine et satisfaisante » et d'un « exercice bénéficiaire ». **Le Comité recommande à l'École de mutualiser la fonction comptable au niveau du RésEFE par la création d'une agence comptable unique basée à Paris. Cette mutualisation devrait permettre des économies de personnels qui pourraient être redéployées sur d'autres missions au sein des Écoles ou du Service commun du RésEFE.**

Pour ce qui concerne la recherche et l'enseignement, la directrice dialogue avec deux directeurs des études, un pour l'Antiquité et Byzance et l'autre pour les époques moderne et contemporaine. Les activités de recherche et d'enseignement s'appuient sur la bibliothèque, le service des archives, le service des publications et les maisons de fouilles, dont le suivi est assuré par le service administratif. Le choix d'un organigramme en râteau implique une liaison directe des neuf services ou fonctions avec la directrice de l'École, ce qui suppose une grande disponibilité de cette dernière, dans la mesure où aucun filtre susceptible de régler des questions de gestion mineure ne semble exister. Dans la pratique, les entretiens que le Comité a eus avec les différents responsables de services font apparaître que le responsable du service administratif joue un rôle qui s'apparente à celui d'un secrétaire général dialoguant directement avec la directrice et réglant lui-même une part non négligeable des questions de gestion.

**Le Comité estime que le cumul des fonctions d'agent comptable et de chef de service financier reste à clarifier. Il recommande, dès que cela sera possible, de séparer le service financier de l'agence comptable.**

## 2/ La gouvernance au service de l'élaboration et de la conduite de sa stratégie

Les attributions du CA et du CS, instances dites de « gouvernance »<sup>36</sup>, sont définies par le décret statutaire. Les présidents de ces deux conseils sont élus parmi leurs membres, pour un mandat de trois ans.

Le CA, composé de 15 membres, se réunit trois fois par an. Il détermine la politique de l'établissement, approuve le contrat d'établissement, adopte le règlement intérieur, vote le budget et approuve les comptes, ainsi que les accords et les conventions signés par la directrice. Il approuve le bilan social et adopte le plan d'action pluriannuel en matière d'égalité entre les femmes et les hommes.

Le CS, composé de 17 membres, se réunit deux fois par an, en alternance, à Athènes ou à Paris. Il est consulté sur les orientations des politiques de recherche, de documentation scientifique et technique, ainsi que sur la répartition des crédits de recherche. Il contribue à l'évaluation des activités scientifiques de l'école et donne un avis sur le recrutement et le renouvellement des directeurs des études, des responsables chargés de la bibliothèque et des publications, et des membres.

Au sein de ces instances, les différentes catégories de personnels de l'EFA sont bien représentées : chercheurs, membres scientifiques, personnels d'appui à la recherche, etc. Outre les membres de droit (MESR, MEAE, CNRS, AIBL), des personnalités scientifiques ou des représentants d'institutions siègent dans ces instances, nommés par la directrice. Ces membres reflètent bien la diversité des partenariats de l'École dans les pays où elle exerce son activité, ainsi que sa dimension internationale.

Deux autres instances ont été récemment créées pour soutenir les missions de l'EFA : un Fonds de dotation de l'École, dont le responsable est un ex-président du CA et ancien recteur de l'université de Lausanne, et l'Association des amis de l'EFA, présidée par un avocat aux barreaux d'Athènes et de Paris. Le Fonds de dotation porté à 40 000 € n'a cependant pas la taille suffisante pour disposer de revenus du capital significatifs et se trouve encore dans la situation de consommer sa dotation pour assurer ses missions. De façon générale, le Comité estime que le mécénat n'est pas suffisamment développé au regard de la place que l'École occupe en Grèce et la réputation dont elle jouit.

L'École n'a pas souhaité s'inscrire dans une démarche de certification de sa politique de qualité par manque de ressources susceptibles d'être affectées à cette tâche et au regard d'une procédure complexe et exigeante, mais elle adopte une approche pragmatique et opérationnelle et elle a engagé une réflexion sur la qualité de ses processus.

**Le Comité recommande que la réflexion sur la qualité de ses processus soit poursuivie, voire élargie au niveau du RésEFE.**

Le Comité tient enfin à souligner le travail de dématérialisation en cours qui, s'il est bien accompagné d'une simplification des processus métiers clés, va permettre de gagner en efficacité, en optimisation des circuits et en communication interne.

## 3/ Le pilotage au service de la mise en œuvre opérationnelle du projet stratégique

Le pilotage de l'EFA consiste à suivre les conditions d'exécution des projets inscrits dans le contrat quinquennal conclu avec les tutelles et à y intégrer les aléas du quotidien, les résultats de la recherche de terrain et la réponse à des demandes de nouveaux projets. L'ensemble de ces points implique des choix stratégiques que la directrice doit faire après consultation des deux conseils. Concrètement, les réunions entre la directrice et les responsables de service sont l'outil quotidien de pilotage de l'action et de mise en œuvre des moyens de l'École.

La construction d'outils de pilotage (bilan social, cartographie des fonctions et compétences, bilan de l'insertion professionnelle des membres, suivi du devenir des boursiers, outils de gestion des ressources documentaires, outils de suivi des publications) s'est accrue au cours de ce quinquennal pour servir de point d'appui à la définition des objectifs à venir en vue d'assurer à l'établissement une visibilité sur sa trajectoire.

Le RAE reconnaît toutefois page 13, que « malgré les compétences présentes et les outils de pilotage élaborés qui permettraient de plus amples développements, il apparaît qu'en matière de ressources humaines, la marge de manœuvre est extrêmement réduite et que l'EFA est arrivée au terme des ajustements et des optimisations envisageables ». Ainsi, des projets structurants, tels que le montage d'un Institut d'études avancées IEA (sur

<sup>36</sup> RAE, p. 11.

lequel la gouvernance de l'EFA n'est pas encore fixée) ou des projets immobiliers de rénovation et d'optimisation des espaces, peinent à progresser faute de temps disponible au sein de l'équipe de direction.

**Concernant la création d'un IEA au sein de l'EFA, le Comité a entendu les hésitations de la direction à ce sujet mais recommande de faire de cette question un sujet à discuter au sein du RésEFE afin de bénéficier de l'expérience de la CVZ en la matière, en vue d'échanger avec le Réseau français des IEA sur les conditions dans lesquelles une telle intégration pourrait être réalisée sans amputer la dotation globale de l'École et réduire les opérations de recherche en cours ou programmées.**

**Concernant la gestion des bâtiments, le Comité recommande de se rapprocher de l'Institut français d'Athènes et de l'ambassade de France de façon à aboutir à une gestion prévisionnelle et mutualisée de ceux-ci.**

#### 4/ Les grandes fonctions du pilotage : ressources humaines, finances, immobilier, système d'information

Le nombre de personnels rémunérés par l'École s'est globalement maintenu sur la période d'évaluation. Ce maintien, toutefois, résulte d'une diminution des personnels scientifiques (moins deux) au profit des personnels d'appui à la recherche (plus deux).

L'École emploie 70 agents répartis sous deux statuts : 42 sont des personnels recrutés sous contrats de droit local (représentant 65 % de l'effectif total de l'EFA) et 24 sont des agents qui bénéficient du régime de l'indemnité de résidence à l'étranger (IRE). Plusieurs des interlocuteurs rencontrés par le Comité ont insisté sur leur souhait d'accueillir des volontaires internationaux en administration (VIA), dispositif qui constitue à leurs yeux une formule souple et efficace pour disposer de compétences supplémentaires.

Le budget annuel 2021 s'élève à 5,7 M€ et l'EFA est dans une situation financière saine. On remarque cependant que l'EFA dispose d'un fonds de roulement élevé, plus de 2 000 000 €, avec une consommation de seulement 50,7 % de sa dotation au 1<sup>er</sup> novembre 2021. La crise du Covid explique en grande partie cet état de fait, mais pas seulement. L'École concentre les dépenses dans le dernier trimestre, ce qui contribue à expliquer l'importance du fonds de roulement. Faute d'une mesure de ce type, il est à craindre que le fonds de roulement soit écrêté. **Le Comité recommande donc à l'École de mieux répartir ses dépenses au cours de l'année.**

L'École doit gérer un patrimoine immobilier important composé de huit bâtiments à Athènes sur le site historique de l'École et de 11 maisons de fouilles réparties en Grèce continentale et dans les îles (Délès, Crète), et à Chypre. L'EFA contribue également en partenariat à l'entretien d'une maison dans le sud de l'Albanie, à Apollonia. Ce patrimoine est un outil indispensable de la recherche par les accès au terrain, aux laboratoires et aux instruments de travail. Chaque maison constitue une petite unité qui sert au développement des partenariats régionaux. La dispersion géographique a imposé de mettre en place six régies de 500 € pour l'entretien courant des maisons de fouille. La visite a permis de constater le très bon entretien des bâtiments de l'École à Athènes et du parc qui les entoure.

L'informatique est constituée en service autonome depuis 2020 avec un rattachement à la directrice. Deux agents y travaillent à plein temps (un ingénieur d'études et un technicien). Les bâtiments du site d'Athènes sont tous reliés par la fibre et ceux des maisons de fouille ont également une liaison avec le siège. Peu de tâches sont externalisées en raison du manque de fiabilité de certains prestataires externes grecs. Le système d'information doit faire face à des attaques ciblées fréquentes, mais pour l'instant aucune intrusion n'est à déplorer. Le responsable des systèmes d'information a insisté sur l'intérêt du RésEFE. Par exemple, des réunions entre les services informatiques des Écoles sont régulièrement organisées pour partager des bonnes pratiques, et une partie de la réinformatisation de la bibliothèque a été réalisée en même temps que celle de l'EFR, ce qui a permis de retenir des solutions communes et des partages de compétences. L'EFA a en effet significativement contribué à développer des solutions partagées entre les systèmes d'information des Écoles : son responsable de l'informatique a notamment aidé à concevoir le site internet du RésEFE, et son outil de gestion et de diffusion des archives (nommé « Archimage ») va être réutilisé à l'échelle du RésEFE. C'est sans doute dans le domaine des systèmes d'information que des marges de progrès existent et que le RésEFE peut réaliser des mutualisations fructueuses. Compte tenu de l'importance des systèmes d'information dans le développement de l'École, le Comité estime que la dépendance du service informatique à un seul ingénieur constitue un réel point faible.

**En conclusion, le Comité recommande de :**

- **limiter la baisse des effectifs de chercheurs détachés en mobilisant le dispositif SMI sous-utilisé (deux chercheurs SMI pour neuf chercheurs en détachement) ;**
- **renforcer le dispositif de surveillance concernant le lissage des dépenses sur toute l'année, et le taux d'utilisation et d'engagements des crédits ;**

- mettre en place un schéma directeur immobilier, comme annoncé dans la note d'orientation stratégique transmise au Comité, permettant de programmer sur la durée du contrat quinquennal les dépenses d'entretien ou d'aménagement nécessaires à la vie de l'École.
- renforcer le dispositif permettant de recruter des volontaires internationaux en administration ;
- poursuivre le développement de solutions communes entre les systèmes d'information (bibliothèques, communication) au niveau du RésEFE.

## La recherche

### 1/ La politique et le pilotage de la recherche

La recherche est organisée en six axes stratégiques, eux-mêmes répartis en deux sections – « Antiquité – Byzance » qui représentent 75 % du budget scientifique, et « Époques moderne et contemporaine » (25 %) – pourvues chacune d'un directeur des études. 23 projets de recherche dans la section « Antiquité – Byzance » sont actifs, ainsi que 23 programmes de recherche dans la section « Époques moderne et contemporaine ».

La période médiévale se situe à l'intersection des deux sections. L'EFA soutient des projets de recherche soigneusement sélectionnés par l'équipe de direction selon leur insertion dans la programmation scientifique de l'établissement. Chaque projet est placé sous la responsabilité d'une équipe de chercheurs confirmés.

Le pilotage de la recherche menée à l'EFA consiste essentiellement à assurer la continuité de la gestion des sites archéologiques dont l'École est responsable, à développer la recherche sur ces mêmes sites et sur ceux sur lesquels elle intervient, à encadrer les chercheurs et à mettre les moyens nécessaires à leur disposition (service topographique, nouvelles technologies, etc.), à développer de nouvelles problématiques croisées, notamment dans le domaine de l'histoire moderne et de la sociologie de la Grèce<sup>37</sup>. Concernant le service topographique en particulier, le Comité note que ce dernier n'est assuré que par une seule personne et considère que cela constitue un risque pour l'École. Un autre point d'attention est l'ouverture aux recherches menées par les boursiers dans des domaines scientifiques innovants. Avec sa bibliothèque, l'EFA peut être considérée comme un des centres majeurs de la vie scientifique d'Athènes (en matière de SHS) et constitue certainement un pôle d'attraction pour les chercheurs français et étrangers qui peuvent profiter des outils et des infrastructures de l'École, ainsi que d'un réseau international d'excellence (comme cela est décrit dans la section sur la valorisation et la diffusion de la culture scientifique).

En matière d'appels à projets<sup>38</sup>, l'EFA n'a été lauréate d'aucun projet européen au cours de la période 2017-2021, malgré ses candidatures pour deux bourses (ERC et Marie Skłodowska-Curie) et deux financements (Horizon 2020 et Europe créative). L'École considère que le montage de projets ERC constitue le format de candidature le mieux adapté aux membres scientifiques et reconnaît qu'il est insuffisamment développé<sup>39</sup>. **Le Comité recommande ainsi de poursuivre le montage de projets d'envergure dans le cadre de l'ERC, avec l'EFA comme porteur principal.**

En revanche, l'École a obtenu 1,3 M€ d'autres financements : 500 k€ de la fondation américaine *JM Kaplan Fund* (pour trois projets en tant que porteur), 266 k€ de l'ANR (un projet en tant que porteur et deux projets en tant que partenaire), 150 k€ de CollEx-Persée (deux projets en tant que porteur et un projet en tant que partenaire), 150 k€ de la fondation française Simone et Cino Del Duca (un projet en tant que porteur), 91 k€ de l'Office fédéral de la culture suisse, 71 k€ de la fondation grecque Niarchos, et 50 k€ de la fondation grecque Onassis (un projet en tant que porteur pour ces trois derniers). Le taux de réussite aux appels à projets est parfois élevé : 100 % pour les appels à projets documentaires (6 projets retenus sur 6 soumis), 60 % pour les projets de l'ANR (3 projets retenus sur 5 soumis).

Pour augmenter les ressources propres, une politique d'incitation à la recherche de financements sur appels à projets a été déployée et a concerné les personnels de recherche<sup>40</sup>. Elle s'est traduite par l'organisation de réunions d'information sur le programme Horizon Europe, un atelier d'accompagnement au montage de projets pour les membres scientifiques (une séance par mois depuis 2021), la programmation de séances de formation sur le programme Horizon 2020 avec la société Euronovia en 2017, ainsi que le développement de partenariats qui débouchent sur le dépôt de projets. Sur ce dernier point, on peut citer par exemple le projet ANR « Géologie et architecture à Délos », issu d'un partenariat autour du site de Délos avec l'Institut de recherche sur l'architecture antique.

<sup>37</sup> On peut citer par exemple l'article « Cosmopolitisme aux marges : délinquance et adaptation en Égypte au début du XX<sup>e</sup> siècle » d'Angelos Dalachanis et Kostis Gkotsinas (2021).

<sup>38</sup> Tous les chiffres de ce paragraphe ont été calculés à partir des sommes figurant dans l'annexe 3.6 du RAE « Tableau des contrats de recherche obtenus ou soumis, et des financements tiers obtenus (2017-2021) ».

<sup>39</sup> Source : RAE, p. 18.

<sup>40</sup> Source : RAE, annexe 3.6.

La réalisation des programmes de recherche repose sur l'activité des personnels scientifiques de l'École, et est aussi assurée par des enseignants-chercheurs et des chercheurs, majoritairement, mais non exclusivement anciens membres, issus d'établissements universitaires et de centres de recherche français, belges, suisses, canadiens, brésiliens, qui constituent la principale communauté scientifique de l'EFA.

L'EFA, enfin, est très largement ouverte sur l'extérieur, en organisant en moyenne 10 colloques et 7 séminaires par an et en accueillant régulièrement de nombreux séminaires et conférences sur l'actualité des terrains et les nouvelles découvertes.

## 2/ Production de connaissances, activités et collaborations académiques concourant au rayonnement et à l'attractivité scientifique

Les publications de l'EFA sont le socle majeur des résultats de la recherche, en particulier pour tout ce qui relève de l'acquisition des données de terrain, qui sont diffusées au sein d'un vaste réseau éditorial international. L'École assure la production d'une vingtaine d'ouvrages par an et a la charge de cinq revues dont le *Bulletin de correspondance hellénique* (BCH) – créé en 1877 et qui a une forte renommée internationale – et le *Bulletin de correspondance hellénique moderne et contemporaine* (BCHmc), électronique et également semestriel, créé en 2019.

L'EFA, dans sa vocation à produire des données scientifiques nouvelles issues du terrain, a élaboré une programmation scientifique active, en suivant trois axes thématiques majeurs (Orient-Occident, matériaux et expérimentation, outils numériques de la recherche) dans ses deux sections (Antiquité – Byzance et Époques moderne et contemporaine). Les contrats doctoraux fléchés ont été choisis en rapport avec cette programmation scientifique. Pour ce qui est de l'Antiquité, une part importante des activités s'est déroulée dans le domaine archéologique, notamment sur des chantiers prestigieux (Délès, Delphes), en coordination avec les autorités locales qui tirent profit de l'équipement lourd et du savoir-faire de l'EFA. L'EFA sert d'interface, en permettant aussi la connexion avec d'autres institutions. Ses chantiers accueillent également des activités de formation (stagiaires, formations doctorales). Pour la section « Époques moderne et contemporaine », l'attention s'est portée sur l'histoire sociale et culturelle de l'espace grec et des Balkans.

Ces activités s'appuient sur des équipements documentaires performants (bibliothèque et archives de l'EFA). Au total, 84 500 ouvrages et revues sont référencés dans le catalogue de la bibliothèque, et le service des archives compte 59 fonds. Les collections de l'EFA représentent actuellement 263 mètres linéaires de documents manuscrits, plus de 717 000 clichés et 61 000 documents graphiques, auxquels s'ajoutent environ 8 000 estampages. L'EFA reçoit annuellement en moyenne un à deux dons de lots d'archives privées, cédées pour la plupart par les ayants droit d'anciens membres. Les collections patrimoniales rassemblent plusieurs milliers de pièces, dont plusieurs lots d'objets archéologiques<sup>41</sup>.

Grâce à un service des publications très performant, l'École assume pleinement sa vocation de production et d'interprétation des données primaires issues du terrain. Elle dispose ainsi d'un ensemble de 18 collections où sont principalement publiés des ouvrages d'érudition dont l'autorité est largement reconnue par la communauté scientifique internationale et qui rendent parfaitement compte de l'expertise de l'EFA dans ses domaines de spécialité. Cette politique de diffusion est articulée avec le RésEFE, les EFE partageant un ensemble de diffuseurs pour mettre en œuvre une stratégie adaptée aux différents segments qui constituent leur lectorat, tout particulièrement dans le domaine des publications numériques.

Au cours du précédent quinquennal, l'accent a été mis sur les nouvelles technologies et leur application au terrain : étude de l'Aurige de Delphes, utilisation de la télédétection par laser (LIDAR), Web SIG pour Délès, Thasos et Amathonte, quatre programmes en humanités numériques appliquées, acquisition de deux stations de système de localisation différenciée, de trois drones, travail sur la numérisation et la diffusion des données dans un écosystème numérique de la recherche. Trois chantiers anciens ont été relancés (Akraiphia, Ptoion, Val des Muses), ainsi que huit autres chantiers ouverts en réponse à des demandes du service archéologique grec ou dans le cadre de programmes propres de l'EFA. L'établissement a également développé l'accès à distance aux ressources de sa bibliothèque (livres et fonds d'archives).

Le Comité souligne l'attention soutenue qui a été portée à l'articulation entre la recherche et les six nouveaux axes de recherche définis par l'EFA pour le nouveau quinquennal.

**Le Comité recommande qu'une réflexion soit menée sur les sciences d'érudition « traditionnelles » (épigraphie, géographie historique, etc.) et leur articulation avec les technologies nouvelles, afin qu'elles ne soient pas**

---

<sup>41</sup> Source : RAE, p. 22.

**marginalisées par rapport aux recherches archéologiques et archéométriques. En ce qui concerne Chypre, il serait souhaitable de renforcer la coopération entre l'EFA et les autorités chypriotes.**

## La formation à la recherche et la professionnalisation

L'EFA exerce sa mission de formation et de soutien à la professionnalisation tant en direction de ses propres personnels qu'à destination d'une large communauté scientifique et universitaire avec laquelle elle interagit, dans les métiers de la recherche et de l'appui à la recherche. Elle est notamment très investie dans la formation des jeunes chercheurs de plus en plus nombreux et elle est, de fait, un partenaire déterminant des institutions françaises grecques et étrangères dans ses domaines de spécialités. Sur ses chantiers de fouilles, elle accueille chaque année de très nombreux stagiaires : en moyenne 68 étudiants par an, dont 18 en licence et 50 en master ou doctorat<sup>42</sup> inscrits dans des cursus en sciences de l'Antiquité. Les séjours, d'une durée moyenne d'un ou deux mois, sont encadrés par des conventions de stage avec les universités d'origine des étudiants. Les stagiaires acquièrent sur le terrain une formation de qualité assurée par des chercheurs et des ingénieurs (fouilles et post-fouilles, prospections, études de mobilier en musée). De fait, de nombreux mémoires ou thèses sont conduits dans le cadre de projets archéologiques de l'EFA.

Le recrutement de nouveaux membres scientifiques de l'établissement se fait par un concours, réformé en 2019. Il est désormais fondé sur la base de l'originalité de leur projet postdoctoral, à réaliser sur un terrain de recherche (mais pas exclusivement sur un chantier de l'École), ce qui permet de sélectionner les projets innovants qui apportent un nouveau souffle. Ensuite, au cours d'une épreuve de mise en situation, le candidat présente un document primaire issu de son projet de recherche qui illustre ses méthodes de travail. Un document parallèle est proposé au candidat par le jury, qui teste ainsi sa culture et ses capacités d'analyse. Pour les antiquisants, l'exigence d'une bonne maîtrise du grec reste essentielle<sup>43</sup>.

La possibilité d'acquérir une formation de terrain à la conduite de fouilles archéologiques (surtout lorsque ces nouveaux membres sont des historiens) est essentielle dans la mesure où cette expérience est exigée par la législation grecque pour toute demande de direction de fouilles. Cette formation ne donne toutefois pas lieu à la délivrance d'un diplôme,

En plus d'un contrat doctoral fléché (d'une durée de trois ans), l'EFA participe à la formation doctorale en offrant des bourses doctorales à des étudiants des universités françaises et plus largement européennes : 45 mensualités sont ainsi attribuées chaque année pour 90 candidatures (voir *supra* concernant les précisions). Les séminaires de formation doctorale dispensés au sein de l'EFA, ainsi que les stages d'application ou de terrain peuvent ensuite être validés par les écoles doctorales auxquelles sont rattachés ces doctorants.

L'École accueille également des chercheurs invités, notamment des post-doctorants, dont les activités sont financées par ailleurs, mais qui ont besoin d'une formation pratique, d'un accès et d'une insertion sur le terrain. À titre d'exemple, deux post-doctorants titulaires d'une bourse de mobilité du Fonds national de la recherche suisse ont été accueillis en 2021.

Pour les membres et les chercheurs associés<sup>44</sup>, l'EFA offre un soutien à la publication des thèses, ainsi qu'au montage de projets de l'ERC (une candidature soumise, mais non retenue au cours de la période évaluée), de l'ANR (trois candidatures retenues sur cinq soumises) et des actions Marie Skłodowska-Curie (une candidature soumise, mais non retenue).

L'EFA a mis en place un dispositif sans équivalent parmi les autres EFE de suivi de l'insertion professionnelle de ses membres scientifiques. L'enquête porte sur les 102 membres passés par l'EFA entre 1980 et 2020. Parmi eux, 89 % sont issus de France, 7,7 % de Grèce, et 3,3 % d'autres pays. Présentée devant les conseils en 2020, elle révèle que l'insertion professionnelle est de 98 %, ce qui est remarquable. Plus précisément, elle s'est faite à 73 % dans l'enseignement supérieur (quasi exclusivement sur des postes de maîtres de conférences et de chargés de recherche), à 9,7 % dans l'enseignement secondaire, à 7,5 % en entreprises, à 5,4 % dans le domaine de la culture, à 1,1 % dans le domaine des affaires étrangères, et à 1,1 % dans d'autres administrations publiques. Elle souffre cependant de plus en plus d'intégrations trop tardives dans l'enseignement supérieur et la recherche, en raison du faible nombre de postes de maîtres de conférences ou de chargés de recherche ouverts aux concours.

<sup>42</sup> Chiffres sur la période 2016-2019. Source : RAE, annexe 2.3 « Données de caractérisation relatives à la formation (étudiants accueillis hors membres) ».

<sup>43</sup> Source : RAE, annexe 3.8 « Rapport à l'AIBL de 2019 ».

<sup>44</sup> L'expression « chercheurs associés » n'est pas définie précisément dans le RAE.

**Le Comité recommande à l'École de contribuer davantage à la préparation des jeunes chercheurs à l'insertion professionnelle, de façon à ce que celle-ci intervienne plus rapidement et sans se limiter exclusivement aux métiers de l'enseignement et de la recherche dans le secteur public.**

## La valorisation et la diffusion de la culture scientifique

La politique de valorisation de l'EFA est diversifiée : elle concerne l'ensemble de ses activités et vise à faire de l'École un des centres de ressources majeurs d'Athènes pour l'accès aux fouilles archéologiques. Cette politique de valorisation s'adresse à un public de chercheurs, universitaires et étudiants, en France, en Grèce et à l'international, mais aussi à un public plus large intéressé par la recherche en archéologie et par l'ensemble des SHS concernant les mondes grecs et balkaniques. La pandémie a accru l'utilisation des pratiques numériques et a incité l'EFA à proposer des séminaires en ligne très suivis (plus d'une centaine de participants sur des sujets très spécialisés), qui permettent une ouverture à des cercles plus larges, y compris aux étudiants des universités françaises et européennes. L'EFA a trouvé, à cette occasion, un nouveau potentiel de développement et d'articulation de la recherche menée avec les universités, qu'elle entend conserver.

Dans le domaine de la valorisation du patrimoine, l'EFA est régulièrement sollicitée par le ministère hellénique de la Culture et des Sports lors du classement de sites au patrimoine mondial de l'Unesco (site de Philippi en 2015, les palais crétois en cours) et l'École a participé en 2019 à la conférence *Climatic Change* de l'Unesco pour son action à Délos. Elle conseille aussi de manière permanente les ambassades de France et leurs services culturels dans les pays hôtes (Grèce, Albanie, Chypre) en mettant l'expertise de ses chercheurs et ses réseaux à leur disposition dans les domaines de l'archéologie et de l'histoire, tant sur les époques antiques que sur les périodes moderne et contemporaine.

Les programmes de recherche de l'EFA font aussi l'objet de l'intérêt des médias (presse écrite, radio, documentaires télévisés), qu'il s'agisse des sites archéologiques ou de questions d'actualité (problématique du patrimoine et des restitutions, commémorations du bicentenaire de la révolution grecque, etc.) pour lesquelles l'expertise de l'EFA et de ses chercheurs est régulièrement sollicitée. L'École se positionne ainsi comme un acteur d'une médiatisation de qualité pour la recherche en SHS.

Selon le RAE, « l'EFA a également développé au cours des dernières années une attention particulière à la diffusion du savoir auprès du grand public avec le développement de collections spécifiques qu'elle édite en propre, de partenariats éditoriaux auprès d'éditeurs privés disposant d'un large réseau (Actes Sud en France, Asini et Melissa à Athènes) et d'actions de communication soutenues pour partie par le service commun du RésEFE (réalisation de vidéos, remontée d'information sur le site du RésEFE, organisation de salons) »<sup>45</sup>. Au cours de la période évaluée, l'École a participé à 29 séminaires et conférences, 38 colloques et journées d'études, 25 expositions, 18 éditions de festivals et 39 émissions de radio et de télévision.

Cette politique de diffusion du livre imprimé a accompagné la rupture avec le diffuseur historique et unique de l'EFA (De Boccard) pour mieux suivre l'évolution du marché du livre. L'EFA a fait le choix de solutions articulées et complémentaires avec de nouveaux diffuseurs (notamment Peeters pour le marché académique français et surtout international) et le recours à de grands commissionnaires comme Harrassowitz, leader du marché. **Le Comité estime que le choix de changement de diffuseurs s'est avéré très judicieux en ce qui concerne la valorisation et la diffusion de la recherche scientifique.**

Le service de communication de l'EFA, composé d'une personne à temps plein placée auprès de la directrice, joue aussi un rôle déterminant dans la diffusion de la culture scientifique. Il assure, en interne, la publication d'une lettre hebdomadaire destinée au personnel de l'EFA et aux structures associées, mais il est surtout le point d'entrée des interlocuteurs grecs, universités, ministères, presse, etc. pour tout ce qui est des activités de l'École, qui est aussi de plus en plus présente sur les réseaux sociaux (Facebook, Twitter, LinkedIn).

La bibliothèque de l'EFA offre un outil spécialisé et performant pour la diffusion de la culture scientifique. Elle compte 90 500 volumes de monographies, auxquels s'ajoutent les exemplaires reçus des 2 000 revues imprimées, et les textes des 5 000 titres électroniques. Elle est ouverte sept jours sur sept et accessible, dans certaines conditions, 24 heures sur 24. Toujours située dans ses locaux historiques, elle doit cependant faire face de plus en plus à des contraintes d'espace. Le service des archives, constitué en entité autonome en 2013, gère aussi un fonds très important, à la fois historique (archives écrites et photographiques des grandes fouilles, estampages recueillis au cours de missions), patrimonial (legs d'anciens membres), et courant (fonction de soutien aux missions en cours). Ces fonds permettent à l'EFA de valoriser son activité scientifique à travers des expositions : une vingtaine d'entre elles ont été montées au cours du quinquennal qui s'achève.

<sup>45</sup> Source : RAE, p. 29.

Un important travail de numérisation a été récemment réalisé pour les archives (25 % du fonds d'archives), en liaison avec les autres composantes du RésEFE, dans un souci permanent de partage des référentiels. L'EFA est en outre en train de développer ce qu'elle nomme un « écosystème numérique », c'est-à-dire un ensemble d'applications numériques interopérables, permettant la diffusion et la valorisation de son travail scientifique selon un projet planifié et cohérent (participation à des expositions, interventions dans les médias et les réseaux sociaux, etc.). Le service informatique est en charge de développer cet écosystème en lien avec le RésEFE.

**Le Comité recommande fortement l'extension de ce travail en collaborant avec les partenaires grecs, les autres institutions étrangères présentes à Athènes, l'Ambassade de France et les autres Écoles.**

**Le Comité recommande également le maintien des webinaires et la pratique de séminaires en hybride permettant de toucher un public plus large et de faire connaître les recherches de l'EFA à un public universitaire national et international, à un grand public cultivé, mais aussi de familiariser l'institution et ses possibilités d'accueil auprès d'un public élargi de jeunes chercheurs.**

## Conclusion

L'EFA occupe, dans le dispositif de recherche français, une place décisive et incontournable dans le domaine des études grecques et néo-helléniques, en histoire, archéologie, philologie, épigraphie, histoire de l'art et sciences sociales. Elle est incontestablement l'acteur majeur des grandes fouilles et de l'exploration archéologique en Grèce, mais aussi en Méditerranée orientale et dans les Balkans.

Sa réputation à l'international est aussi très solide et elle accueille régulièrement sur ses sites de nombreux chercheurs et surtout jeunes doctorants et post-doctorants étrangers auxquels elle offre une expertise scientifique et un soutien administratif, logistique et financier déterminants. Cette attractivité internationale lui permet d'être pleinement intégrée dans des projets européens de première importance, voire d'en exercer la responsabilité principale.

La gestion de l'École est saine et équilibrée, mais le Comité recommande de clarifier le choix qui a été fait de cumul des fonctions d'agent comptable et de chef de service financier.

Le bilan des recherches de l'EFA et des publications qui en découlent est assurément positif, que ce soit dans la section « Antiquités-Byzance » ou dans celle dévolue à la période moderne et contemporaine. Le Comité recommande néanmoins de veiller à ce que les disciplines d'érudition (épigraphie, géographie historique, etc.) qui ont aussi besoin d'être articulées avec les technologies nouvelles ne soient pas marginalisées par rapport aux recherches archéologiques et archéométriques.

L'EFA, enfin, offre une valorisation très diversifiée de l'ensemble de ses activités, qui s'adresse à des chercheurs et à des universitaires, en France et à l'étranger, mais aussi à un public plus large, intéressé par l'archéologie et l'ensemble des sciences humaines et sociales sur les mondes grec et balkanique.

### 1/ Les points forts

- Réel effort d'autoévaluation et de réflexions engagées autour des précédentes recommandations du Hcéres.
- Recherche performante et innovante (nouveaux objets, transversalité, nouvelles technologies), ne sacrifiant pas l'ancrage sur le terrain, reconnue par les institutions grecques et internationales.
- Personnel administratif et technique motivé et compétent.
- Compétence assurée dans la formation à la recherche, à la fois pour les doctorants et les post-doctorants, et préparation à l'insertion professionnelle.
- Rayonnement international grâce aux services offerts par l'école (bibliothèque, bases de données ouvertes, etc.) et aux partenariats institutionnels.

### 2/ Les points faibles

- Faible effort de l'école dans le montage de projets européens et internationaux portés par d'autres partenaires.
- Fonctions support trop souvent assurées par une seule personne (par exemple, ingénierie informatique et service topographique).
- Développement insuffisant du mécénat.
- Planification insuffisante de la programmation budgétaire, ce qui conduit à une concentration excessive des crédits sur le dernier trimestre. Faiblesse des ressources propres.

### 3/ Les recommandations

- Veiller à développer davantage de synergies entre les deux sections de l'EFA « Antiquité – Byzance » et « Époques moderne et contemporaine ».
- Séparer les services financiers de l'agence comptable.
- Poursuivre le montage de projets d'envergure dans le cadre de l'ERC, avec l'EFA comme porteur principal.
- Élargir la politique de partenariats de longue durée à d'autres établissements majeurs de la recherche.
- Continuer la réflexion intéressante de la création d'un Institut d'études avancées à l'EFA en concertation avec l'EFR qui a le même projet et en s'inspirant de celui qui existe déjà à la CVZ.
- Finaliser la transition numérique.
- Contribuer davantage à la préparation des jeunes chercheurs à l'insertion professionnelle.
- Consolider le rôle de l'EFA dans le RésEFE, en particulier dans la mutualisation et de l'échange des bonnes pratiques.

# Observations de la directrice de l'EFA



ÉCOLE FRANÇAISE D'ATHÈNES  
ΓΑΛΛΙΚΗ ΣΧΟΛΗ ΑΘΗΝΩΝ

LA DIRECTRICE

**Renseignements/ Πληροφορίες :**  
Sophia Zoumboulaki  
Tél. : (00 30) 210 36 79 902  
Courriel :  
[direction@efa.gr](mailto:direction@efa.gr)

283/D/22

Athènes, le 20 décembre 2022

**HCERES - Rapport d'évaluation de l'Ecole française d'Athènes  
(campagne 2020-2022 – Vague B)**

**Observations de la directrice de l'EFA**

La direction de l'Ecole française d'Athènes remercie le Comité d'évaluation pour le travail qu'il a accompli et pour la cordialité des échanges qui ont été conduits, sur la base de l'abondante documentation qui lui avait été fournie en avril 2021 par l'établissement dans le cadre du référentiel d'auto-évaluation élaboré par le HCERES pour la période 2017-2021 (rapport d'auto-évaluation, note stratégique et annexes) et grâce aux informations recueillies lors des entretiens menés au cours de la visite de l'établissement les 2 et 3 novembre 2021.

Le rapport d'évaluation souligne l'excellence de l'EFA et son rôle déterminant dans le paysage de la recherche. Il insiste à juste titre sur la vocation de l'établissement à produire des recherches de première main à partir de données nouvelles issues du terrain, et salue l'efficacité des stratégies mises en œuvre pour y parvenir. Il met en évidence les évolutions réalisées au regard des recommandations du précédent rapport d'évaluation (2016). Il souligne fortement le caractère performant et innovant des recherches entreprises dans les programmes de l'Ecole, la qualité des instruments de recherche mis à la disposition des communautés scientifiques, les compétences déterminantes du personnel de l'établissement au service de la recherche et de la formation, les recherches d'optimisation des moyens et d'accroissement de l'efficacité qui ont été entreprises, l'insertion professionnelle des membres scientifiques, la solidité du rayonnement international de l'EFA ainsi que son rôle moteur dans le Réseau des EFE.

La direction de l'EFA constate avec satisfaction que de nombreuses préconisations du comité d'évaluation correspondent à des actions décrites dans le rapport d'auto-évaluation ou figurant dans la note d'orientation stratégique de l'Ecole (schéma directeur immobilier ; recours aux volontaires internationaux ; montage de projets ERC ; préparation à l'insertion professionnelle des membres scientifiques ; transition numérique ; webinaires ; création d'un IEA) et y lit donc une approbation de la stratégie d'établissement qui est développée ainsi qu'un encouragement à poursuivre dans cette voie. Des marges de progression pourront assurément être apportées à l'avenir dans plusieurs domaines, tels que la cartographie des partenariats, la poursuite de la réflexion sur la qualité des processus ou encore la planification budgétaire. Mais soulignons toutefois sur ce dernier point qu'un examen attentif des données budgétaires de l'établissement ne révèle nulle sous-consommation des crédits sur la période 2017-2021. La grande majorité des activités de terrain que mène l'EFA, avec des fouilles se tenant principalement en été, conduit à une remise des travaux en fin d'année civile et ne permet pas d'aller beaucoup plus avant dans le lissage de la consommation.

École française d'Athènes – 6 rue Didotou – GR 106 80 Athènes - Téléphone : (+30) 210 36 79 900  
<http://www.efa.gr>



ÉCOLE FRANÇAISE D'ATHÈNES  
ΓΑΛΛΙΚΗ ΣΧΟΛΗ ΑΘΗΝΩΝ

Certains objectifs déjà en cours de réalisation actuellement à l'EFA rencontrent des limites propres au paysage de l'ESR : ainsi, le montage d'ERC avec l'EFA comme porteur principal est certes souhaitable, mais fréquemment incompatible avec le statut de porteurs de projets en poste dans des universités partenaires qui ont vocation à être les institutions hôtes de ces projets ERC. L'EFA fournit aujourd'hui une aide essentielle dans le montage de ces projets et contribue à leur réussite, si bien que son apport de même que son rayonnement international en la matière ne sauraient être efficacement mesurés à l'aune seule de l'augmentation de ses ressources propres.

D'autres situations observées par le comité d'évaluation relèvent elles aussi davantage des structures de l'ESR que des stratégies de l'EFA : ainsi, le dispositif SMI du CNRS est jugé par le comité d'évaluation « sous-utilisé », mais il faut rappeler que ces séjours de 3 à 9 mois ouverts aux seuls membres des UMR restent complexes à mettre en œuvre pour des enseignants-chercheurs qui ne disposent que trop rarement de délégations pour effectuer des séjours longs à l'EFA. Les résidences d'un mois en moyenne proposées par l'EFA sont en revanche très sollicitées.

La direction de l'EFA estime toutefois que certains enjeux stratégiques propres à l'établissement n'ont pas été parfaitement saisis par le comité, et ne peut souscrire aux recommandations qui ont été formulées sur quelques-uns de ces sujets. Elle regrette que plusieurs de ces recommandations prennent la forme d'injonctions qui pourraient apparaître quelque peu gratuites, sans que les préconisations ne s'appuient sur des éléments factuels précis et argumentés, alors que les 1200 pages de données fournies par l'établissement à la demande du HCERES auraient permis une analyse plus objective et approfondie.

Le rapport d'auto-évaluation rédigé par l'EFA, tout en exposant la progression dont témoigne la trajectoire 2017-2021 de l'établissement en matière d'optimisation des ressources, démontrait clairement les limites atteintes par manque de moyens humains pour développer plus avant et soutenir des initiatives d'avenir, indispensables et légitimes au regard des compétences et du rayonnement de l'établissement. La direction de l'EFA ne saurait donc se satisfaire de la réponse apportée par le comité d'évaluation, qui voit dans la mutualisation au niveau du ResEFE, voire pour certains sujets au niveau de l'Ambassade de France à Athènes, la solution systématique à ce type de difficulté. Les entretiens tenus avec le comité lors de la visite avaient pourtant permis d'apporter toutes les informations complémentaires nécessaires, si elles ne figuraient pas déjà dans le dossier d'auto-évaluation, pour démontrer les limites du recours à la mutualisation qui ne saurait constituer l'unique réponse aux nouveaux défis du paysage de la recherche. Ainsi, il est illusoire de penser pouvoir compter sur les services de l'Ambassade pour la gestion prévisionnelle des bâtiments. Considérer que la mutualisation des agences comptables au niveau du ResEFE permettrait de dégager des ressources humaines supplémentaires relève d'une mauvaise appréhension des réalités statutaires d'établissements qui dépendent également des cadres institutionnels des pays hôtes. Bien au contraire, une telle solution ne ferait qu'alourdir inutilement les structures existantes.

Si le comité d'évaluation a bien compris le rôle actif joué par l'EFA au sein du ResEFE (création du BAEFE, mutualisation de compétences et d'outils numériques), il semble avoir sous-estimé la nécessaire complexité des interactions internationales qu'entretient l'EFA, tantôt avec le ResEFE dans certains domaines selon une logique de subsidiarité, tantôt avec ses partenaires des pays hôtes dans une logique d'inter-régionalisation dans d'autres cas. Le rapport d'évaluation tend ainsi à renvoyer au niveau du ResEFE l'élaboration de solutions pour lesquelles celui-ci n'a ni vocation ni compétence. C'est le cas pour le projet de création d'un IEA à Athènes, dont il convient de rappeler qu'il figure dans le projet d'établissement de la directrice.



ÉCOLE FRANÇAISE D'ATHÈNES  
ΓΑΛΛΙΚΗ ΣΧΟΛΗ ΑΘΗΝΩΝ

La direction de l'EFA n'a donc pas d'« hésitations » sur le bien-fondé de cette initiative, mais se trouve, en lien avec le réseau français des IEA, dans une phase exploratoire de ce projet qui ne saurait avoir d'aboutissement que dans des partenariats européens en Grèce et dans les Balkans. Etant donné la diversité des montages possibles dans le cadre d'un IEA et la spécificité des contextes locaux, la situation singulière de l'EFR ou celle de la CVZ ne sont ici d'aucun secours. C'est en revanche, et de façon caractéristique, le manque de moyens humains pérennes pour implémenter le projet et faire fonctionner la structure, qui en retarde la mise en œuvre, malgré les compétences, le potentiel et les efforts déployés par l'établissement.

Il en va de même du mécénat, dont le développement est jugé insuffisant par le comité d'évaluation « au regard de la place que l'Ecole occupe en Grèce et de la réputation dont elle jouit ». Il convient tout de même de noter que l'EFA entretient avec plusieurs fondations grecques et américaines des relations régulières qui lui apportent d'importants financements pluriannuels consacrés aux activités de valorisation des recherches sur les sites archéologiques et dans les programmes d'études, toutes données qui figuraient dans le dossier d'évaluation. Le mécénat d'entreprise est, quant à lui, une activité complexe qui nécessite, là encore, des moyens humains d'encadrement afin d'en sécuriser les processus pour l'établissement.

Le rapport d'évaluation n'évite pas non plus un certain nombre de paradoxes. C'est le cas par exemple pour les publications, lorsque le comité recommande « d'encourager les chercheurs à publier davantage dans d'autres revues internationales à forte visibilité que celles de l'Ecole » tout en saluant par ailleurs le caractère central et la forte visibilité des services de l'EFA dans le développement des recherches sur ses domaines de compétences, et tout en appréciant la montée en puissance de l'activité éditoriale de l'établissement, favorisée en particulier par le changement de diffuseur, dont le comité constate la pertinence. Comme le soulignait très clairement le dossier d'auto-évaluation, et comme le reconnaît le rapport d'évaluation en notant l'attention soutenue portée à l'articulation entre la recherche et les axes stratégiques de l'établissement, l'activité des services de l'EFA relève d'une stratégie globale de performance et de visibilité au service du rayonnement de l'institution. Les revues publiées par l'EFA, qui sont elles-mêmes à forte visibilité internationale, assument donc pleinement leur vocation de diffusion des travaux de recherche sur le monde grec (sans se limiter aux travaux inscrits dans les programmes de l'établissement) et répondent en cela aux attentes de la communauté internationale. Il n'est évidemment pas souhaitable que les communautés de chercheurs s'en détournent au profit d'autres canaux de publication.

Enfin, il est surprenant qu'aucune référence ou presque ne soit faite, dans le rapport d'évaluation, aux difficultés générées par la pandémie de COVID qui a évidemment perturbé à plusieurs égards les activités de l'établissement, tant pour l'accueil des chercheurs que pour le développement de ressources propres et la productivité scientifique. A plusieurs reprises, l'année 2020 a été prise comme exemple alors qu'elle ne saurait évidemment constituer une référence valable dans le contexte de la pandémie.

La direction de l'EFA se réjouit que l'analyse développée dans la conclusion du rapport d'évaluation souligne avec netteté la « place décisive et incontournable » occupée par l'EFA dans le domaine des études grecques et néo-helléniques, la diversité des disciplines qu'elle implique, la solidité de son attractivité et de sa réputation internationale, les compétences et performances de ses services.



ÉCOLE FRANÇAISE D'ATHÈNES  
ΓΑΛΛΙΚΗ ΣΧΟΛΗ ΑΘΗΝΩΝ

Elle regrette cependant que la vraie question du développement des activités de l'EFA au regard de son potentiel et de ses compétences avérés, c'est-à-dire la question des moyens humains et financiers attribués par la tutelle, n'ait pas été plus nettement posée.

Un premier élément de réponse budgétaire avait certes été apporté par le MESRI dès le mois de juin 2021 avec la prise en charge des coûts liés au gardiennage et à la sécurité des bâtiments.

Néanmoins, alors que l'analyse du comité révèle clairement sur plusieurs points la nécessité d'un renforcement des moyens pérennes pour permettre à l'EFA d'exercer toute l'ampleur de ses missions, le rapport d'évaluation présente à plusieurs reprises des préconisations assez éloignées du contexte précis de l'établissement. Cela est d'autant plus étonnant que des éléments d'information très détaillés avaient été fournis en réponse au référentiel constitué par le HCERES et qu'un dialogue nourri a bien eu lieu avec environ 70 interlocuteurs lors des entretiens réalisés pendant la visite du comité. Malgré la grande cordialité et le climat de confiance de ces échanges, qu'il convient de saluer, il est probable que, dans le schéma d'organisation de la visite proposé par le HCERES, le morcellement des approches (entretiens multiples et simultanés, obligeant les membres du comité à répartir entre eux les entretiens sans pouvoir assister à la totalité des échanges) n'ait pas permis au comité de saisir certains enjeux dans leur globalité.

Au regard de l'excellente appréciation portée sur les performances de l'établissement et sur sa trajectoire, la direction de l'EFA espère vivement qu'un dialogue pourra s'ouvrir avec la tutelle en vue d'un renforcement des moyens qui permettrait à l'EFA d'amplifier ses réalisations et son impact international pour la période 2022-2026, de manière à pérenniser pour l'avenir et dans un paysage de la recherche en pleine évolution ce rôle d'acteur majeur de la recherche en Grèce, dans les Balkans et la Méditerranée orientale qui est, de longue date, celui de l'EFA.

Véronique Chankowski  
Directrice de l'Ecole française d'Athènes



## Organisation de l'évaluation

La visite de l'évaluation de l'École française d'Athènes a eu lieu les 2 et 3 novembre 2021 au siège de l'établissement à Athènes.

Le comité d'experts<sup>46</sup> était présidé par **M. Alain Peyraube**, directeur de recherche émérite au CNRS et directeur d'études à l'EHESS (France).

La vice-présidence du comité était assurée par **Mme Julia Bray**, professeure à l'Université d'Oxford (Royaume-Uni).

Le Comité était également composé des experts suivants :

- **M. Marc Goujon**, inspecteur général honoraire de l'administration de l'Éducation nationale et de la recherche (France) ;
- **M. John Ma**, professeur à l'Université de Columbia (États-Unis) ;
- **Mme Tatiana Pedrazzi**, chercheuse à l'Institut des sciences du patrimoine culturel du Conseil national de la recherche (Italie) ;

M. William Berthomière, M. Frank Braemer, M. Jean-Luc Clément et Mme Anne Simonin (conseillers scientifiques) ainsi que M. Amaury Barthet et Mme Clémentine Francez-Carrère (chargés de projet) représentaient le Hcéres tout au long de l'évaluation.

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

---

<sup>46</sup> 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> .

# RAPPORT D'ÉVALUATION DE L'ÉCOLE FRANÇAISE DE ROME

---

**CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2020-2022**  
VAGUE B

## Sommaire

Introduction .....	46
1 / Présentation de l'École française de Rome .....	46
2 / Contexte de l'évaluation .....	47
3 / Rappel des recommandations du précédent rapport .....	48
Le positionnement et la stratégie institutionnels de l'établissement .....	49
1 / Le positionnement institutionnel .....	49
2 / La stratégie institutionnelle .....	49
3 / Les partenariats académiques .....	50
La gouvernance et le pilotage de l'établissement .....	51
1 / L'organisation interne de l'établissement .....	51
2 / La gouvernance au service de l'élaboration et de la conduite de sa stratégie .....	51
3 / Le pilotage au service de la mise en œuvre opérationnelle du projet stratégique .....	52
4 / Les grandes fonctions du pilotage : ressources humaines, finances, immobilier, système d'information ....	52
a/ Les ressources humaines .....	52
b/ Les finances .....	52
c/ L'immobilier .....	52
d/ Les systèmes d'information .....	53
e/ La communication .....	53
La recherche .....	54
1 / La politique et le pilotage de la recherche .....	54
2 / Production de connaissances, activités et collaborations académiques concourant au rayonnement et à l'attractivité scientifique .....	55
La formation à la recherche et la professionnalisation .....	55
La valorisation et la diffusion de la culture scientifique .....	56
Conclusion .....	58
1 / Les points forts .....	58
2 / Les points faibles .....	58
3 / Les recommandations .....	58
Observations de la directrice de l'EFR .....	59
Organisation de l'évaluation .....	64

# Introduction

## 1/ Présentation de l'École française de Rome

L'École française de Rome (EFR) est un établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP). D'abord fondée en 1873 sous la forme d'une section romaine de l'École française d'Athènes (EFA), l'EFR devient un établissement autonome en 1875.

L'EFR est placée sous la tutelle du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (MESR) dans le cadre d'un contrat quinquennal (2017-2021) en vertu du décret n° 2011-164 du 10 février 2011, modifié par le décret n°2021-146 du 10 février 2021.

En 2020, son budget initial était de 7,1 M€ en recettes, dont 11,1 % de ressources propres, ressources fléchées et autres financements publics<sup>47</sup>. La moyenne du budget annuel alloué aux activités de recherche (missions, organisation de colloques, de séminaires, etc.) s'élève à 2,9 M€ en incluant la masse salariale des personnels permanents de recherche<sup>48</sup>.

L'Académie des inscriptions et des belles-lettres (AIBL) et l'Académie des sciences morales et politiques (ASMP) de l'Institut de France siègent au conseil d'administration et au conseil scientifique de l'École<sup>49</sup>.

L'EFR est principalement implantée sur deux sites dans le centre de Rome :

- le Palais Farnèse, partagé avec l'Ambassade de France depuis 1875, accueille la bibliothèque, avec les bureaux des membres, ainsi que les bureaux de la directrice et des directions des études ;
- l'immeuble de la *Piazza Navona*, acquis en 1966 et rénové en 1975, accueille les salles de conférences et de séminaires, les services support, le service des publications, le laboratoire d'archéologie<sup>50</sup>, ainsi que la résidence des boursiers et des chercheurs. Un espace muséal archéologique est installé en sous-sol.

L'EFR « développe à Rome et en Italie, au Maghreb et dans les pays du Sud-Est européen proches de la mer Adriatique des recherches dans le domaine de l'archéologie, de l'histoire et des autres sciences humaines et sociales, de la préhistoire à nos jours. » Certains de ses domaines de compétence sont partagés avec l'EFA (zone Adriatique), la CVZ (Maghreb) et la Villa Médicis (histoire de l'art).

La programmation scientifique est structurée en trois sections (Antiquité, Moyen Âge, Époques moderne et contemporaine) qui sont chacune placées sous l'autorité d'un directeur des études.

Le personnel de recherche rémunéré par l'EFR compte 22 personnes, dont quatre enseignants-chercheurs (la directrice et les trois directeurs des études) et 18 membres scientifiques (personnels de l'établissement recrutés sur un projet post-doctoral pour une année renouvelable deux fois<sup>51</sup>)<sup>52</sup>. À ceux-ci s'ajoutent :

- sept chercheurs sur contrat de recherche, rémunérés sur ressources fléchées, hors plafond d'emploi ;
- des chargés de recherche du CNRS accueillis pour un an (une personne par an)<sup>53</sup> ;
- des chercheurs relevant du dispositif de Soutien à la mobilité internationale (SMI) accueillis dans le cadre d'une convention signée avec le CNRS (en moyenne trois personnes par an) ;
- des chercheurs résidents ;
- des enseignants-chercheurs en délégation (depuis octobre 2021) ;
- des doctorants, inscrits dans des universités françaises ou en cotutelle avec celles-ci, bénéficiant de bourses de l'EFR (150 bourses mensuelles par an)<sup>54</sup> et de l'Académie de France à Rome (huit bourses

<sup>47</sup> Source : Annexe D2\_4 « Budget initial de l'exercice 2020 ».

<sup>48</sup> Sources : RAE, p. 4 et Annexe D2\_4 « Budget initial de l'exercice 2020 », p. 8 : Les autorisations budgétaires concernant les personnels permanents de recherche s'élèvent, en 2020, à 2 110 000 €, soit 28 % des dépenses décaissables de l'établissement.

<sup>49</sup> L'AIBL siège aux instances des cinq Écoles, mais l'ASMP siège uniquement aux instances de l'EFEO et de l'EFR.

<sup>50</sup> Le laboratoire d'archéologie est situé *Piazza Navona* depuis la fin 2018. Auparavant, il était situé dans la *Crypta Balbi* dans des locaux mis à disposition par la Surintendance de Rome.

<sup>51</sup> « Le principal critère de sélection des membres scientifiques est l'excellence du projet de recherche post-doctoral présenté, associé à une nécessité de mobilité sur les aires de compétences de l'École. [...] La moyenne d'âge à l'entrée à l'École est de 31,2 ans. » RAE, p. 26.

<sup>52</sup> Personnels rémunérés par l'établissement au 1<sup>er</sup> janvier 2021. Source : Rapport d'autoévaluation (RAE), p. 4.

<sup>53</sup> Ces chercheurs sont rémunérés par le CNRS et accueillis en Italie par l'EFR qui met à leur disposition tous ses moyens matériels et scientifiques pour faciliter la réalisation de leur programme.

<sup>54</sup> Cela correspond à 602 doctorants boursiers ayant bénéficié de 150 mensualités sur la période 2017-2021. Parmi eux, 44 % proviennent d'établissements parisiens, 36 % d'universités de région et 20 % d'institutions étrangères en cotutelle avec une université française. 20 sont des boursiers seniors (docteurs, Maghreb et Adriatique). Source : RAE, p. 27.

- Daniel Arasse par an)<sup>55</sup> ;
- des doctorants sous contrat (deux contrats doctoraux par an, soit six doctorants présents chaque année à l'EFR)<sup>56</sup> ;
- des doctorants participant à des ateliers (en moyenne 160 personnes dans 11,4 ateliers par an)<sup>57</sup> ;
- d'autres boursiers, notamment de la Fondation Walter-Zellidja (en moyenne 2,8 par an)<sup>58</sup> ;
- des stagiaires accueillis sur les chantiers de fouilles (en moyenne 50 par an).

L'EFR emploie également six personnels de soutien à la recherche (responsable du laboratoire d'archéologie, topographe, dessinatrice, trois assistantes rattachées aux sections scientifiques) qui sont intégrés au périmètre « recherche » des destinations budgétaires.

Au cours de la période 2017-2021, les personnels scientifiques de l'EFR ont produit 135 publications dans des revues à comité de lecture, 27 ouvrages et 102 chapitres d'ouvrage. Ils ont aussi participé à 20 chantiers de fouille.

Le personnel des bibliothèques, ingénieurs, administratifs, techniques, sociaux et de santé (Biatss) compte 47 personnes, dont huit personnes recrutées sur contrats de droit français et 39 personnes sur contrats de droit local.

La bibliothèque de l'École comporte 150 016 titres imprimés, soit 210 394 volumes (unités matérielles). Elle est labellisée « Collection d'excellence » dans le domaine de l'Antiquité romaine et de l'histoire de l'Italie<sup>59</sup>.

L'EFR est cotutelle, avec le CNRS, du Centre Jean Bérard<sup>60</sup> à Naples (CJB, unité d'appui et de recherche 3133).

## 2/ Contexte de l'évaluation

La visite de l'évaluation de l'EFR a eu lieu les 4, 5 et 6 novembre 2021 à Rome. Elle porte sur la période 2017-2021.

Le rapport d'autoévaluation (RAE) de l'EFR a été rédigé selon un référentiel produit spécifiquement par le Hcéres pour l'évaluation des Écoles françaises à l'étranger (EFE) et de leur Réseau (ci-après « RésEFE »). Le Comité d'experts (abrégé ci-après en « Comité ») a apprécié les informations très détaillées qui ont été fournies dans le RAE sur l'ensemble des activités de l'EFR, ainsi que les 49 annexes. Les commentaires, recommandations et questions soulevées dans le précédent rapport du Hcéres publié en 2017 ont tous été pris en compte et des réponses précises ont été apportées, soulignant les mesures adoptées en conséquence et les actions mises en œuvre. Ainsi, l'articulation et la mise en place d'opérations communes avec le CJB de Naples ont été améliorées ; la part des financements européens augmentée ; l'ouverture de l'EFR vers le monde contemporain (considérée comme un atout par le Hcéres) élargie ; le recrutement de jeunes docteurs et de doctorants renforcé (5 doctorants sous contrat en partenariat avec l'EFR de 2014 à 2019, 9 depuis 2019) ; la politique de gouvernance davantage formalisée, pour l'essentiel.

Le Comité a pris en considération les attentes de l'EFR<sup>61</sup> ainsi que celles de son ministère de tutelle<sup>62</sup>. Les points suivants ont retenu son attention :

- Quels sont les problèmes liés à la gestion du patrimoine (bibliothèque, archives archéologiques) ? Où en sont les projets immobiliers ?
- Les activités propres de recherche fondamentale peuvent-elles être quantifiées au même titre que celles qui sont consacrées à la formation ?
- Quelle place occupent les recherches menées à l'EFR dans le dispositif de recherche français (liens avec l'ABL et le Collège de France) ?

<sup>55</sup> L'Académie de France à Rome et l'EFR attribuent chaque année huit bourses correspondant à huit mensualités par année civile, destinées à des recherches doctorales portant sur l'art de la Renaissance à nos jours.

<sup>56</sup> Cela concerne deux types de contrat : un contrat fléché annuel du MESR dans le cadre du soutien apporté aux actions de coopération internationale, et un contrat d'Aix-Marseille Université. Source : RAE, p. 27.

<sup>57</sup> Source : diaporama présenté par la directrice de l'EFR lors de la visite.

<sup>58</sup> Sur la période 2017-2021, cela concerne 5 bourses de la Fondation Walter-Zellidja et 9 autres accueils de plus de 3 mois. Source : RAE, p. 6.

<sup>59</sup> Le label Collection d'excellence a été attribué par le groupement d'intérêt scientifique CollEx – Persée pour la période 2018-2022.

<sup>60</sup> Le Centre Jean Bérard, fondé en 1966 comme centre du Ministère des Affaires étrangères, fut associé en 1967 au CNRS et à l'École française de Rome. En 1999, il devint une unité mixte de service du CNRS et de l'EFR, puis une unité de service et de recherche en 2010, et enfin une unité d'appui et de recherche en 2021.

<sup>61</sup> L'EFR a exprimé ses attentes vis-à-vis de l'évaluation lors d'une visioconférence avec le Hcéres le 4 juin 2021.

<sup>62</sup> Le MESR a exprimé ses attentes vis-à-vis de l'évaluation lors d'une réunion avec le Hcéres le 4 mars 2020.

- Quel bilan tirer des projets internationaux et européens, notamment dans la zone des Balkans et au Maghreb ?
- Où en est le projet de la création d'un Institut d'études avancées au sein de l'EFR ?

### 3/ Rappel des recommandations du précédent rapport

Le Comité a également pris connaissance du précédent rapport d'évaluation de l'EFR par le Hcéres publié en 2017, et notamment de ses recommandations finales :

- Pousser plus loin l'articulation entre l'EFR et le CJB, même si l'on peut comprendre l'objectif de « distinguer à l'avenir les activités de recherche des deux institutions ». Mieux définir les complémentarités sans rejeter l'hypothèse de la constitution de services communs (publications, support aux opérations archéologiques, communication).
- Diversifier les programmes européens auxquels l'EFR souhaite émarger. L'ERC et les bourses Marie-Curie sont des instruments très appropriés, qui peuvent être développés davantage, mais d'autres volets du programme Horizon 2020 dans son ensemble méritent d'être investigués, le cas échéant en concertation entre EFE (notamment pour les bourses de mobilité internationale et le programme COFUND).
- Identifier plus clairement la compétence de l'EFR comme pôle d'excellence dans des domaines d'expertise en rapport avec des problématiques contemporaines, de manière à accroître la visibilité de l'École et sa reconnaissance internationale (hors France et Italie).
- Revoir la définition des critères de recevabilité des dossiers de candidature aux postes de membres, afin de mieux prendre en compte les possibilités d'emploi à la sortie de l'École.
- Formaliser une politique de qualité, y compris des procédures robustes de sécurité pour l'utilisation de l'internet.
- Encourager l'adoption d'une comptabilité analytique pour d'autres activités de l'EFR, à tout le moins pour toutes les fonctions de soutien.
- Renforcer la communication de l'EFR, d'une part, vers les écoles doctorales françaises et italiennes, d'autre part, vers les anciens membres, boursiers et résidents.

La première recommandation, qui concerne une meilleure articulation avec le CJB, a été suivie d'effets, d'une part grâce à une meilleure formalisation des relations administratives, d'autre part à travers une intensification des collaborations scientifiques. Toutefois, le RAE souligne que « la réflexion doit être poursuivie pour parvenir à une plus grande synergie entre les services archéologiques des deux structures ».

La seconde recommandation, qui concerne les programmes européens, a été suivie d'effets puisque l'École fait état d'une bourse du Conseil européen de la recherche (ERC) et de deux actions Marie Skłodowska-Curie (MSCA) au cours de la période évaluée.

La troisième recommandation, qui concerne l'ouverture vers le monde contemporain, s'est poursuivie et a fait l'objet d'un pilotage attentif. Elle s'illustre notamment par la capacité dont a fait preuve l'EFR pour saisir l'occasion de l'ouverture des archives Pie XII afin de développer un nouveau domaine d'étude contemporain.

La quatrième recommandation, qui concerne l'insertion professionnelle des membres, a été suivie d'effets. L'École a renforcé les programmes de formation professionnelle et l'accompagnement de candidatures aux postes de maîtres de conférences et de chargés de recherche.

La cinquième recommandation, qui concerne la politique qualité, a été suivie d'effets, notamment à la fin de la période évaluée. Des procédures, chartes et plan d'action ont été mis en place<sup>63</sup>.

La sixième recommandation, qui concerne la comptabilité analytique, a été temporairement suivie d'effets. En effet, la comptabilité analytique a été mise en place en 2016 pour l'hébergement, mais elle a été abandonnée en 2019 au profit du suivi du coût de production de chaque publication.

La dernière recommandation, qui concerne la communication, a été partiellement suivie d'effets. L'École a encouragé et soutenu la création de l'Association des amis de l'EFR en 2019 pour relayer sa communication vers ses anciens membres, boursiers et résidents. Toutefois, des actions restent à mettre en place pour renforcer la communication vers les écoles doctorales françaises et italiennes.

---

<sup>63</sup> On peut citer notamment un guide des procédures (2020), une charte pour l'utilisation des ressources informatiques (2020), une sécurité informatique renforcée des sites, la mise à jour des règles de la politique sur la confidentialité (2018), une charte du télétravail (2020), et un plan d'action pour l'égalité professionnelle (2021).

# Le positionnement et la stratégie institutionnels de l'établissement

## 1/ Le positionnement institutionnel

L'EFR exerce ses missions dans le pays d'accueil, à Rome et dans le reste de l'Italie, mais étend aussi ses activités au Maghreb et dans les pays du Sud-Est européen proches de la mer Adriatique, dans les domaines de l'archéologie et de l'histoire pour l'essentiel, mais aussi plus généralement dans l'ensemble des sciences humaines et sociales. Les recherches qui y sont menées sont à la fois d'ordre synchronique et diachronique. Elles concernent en effet toutes les périodes historiques, allant de la préhistoire à l'époque très contemporaine, en étant plus particulièrement centrées sur l'Italie et les études méditerranéennes. Elle entretient de ce fait des liens étroits avec l'Ambassade de France en Italie (à Rome) et près le Saint-Siège (Vatican).

L'EFR conduit l'ensemble de ses activités dans le cadre de partenariats franco-italiens, mais aussi en collaboration étroite avec les autres communautés scientifiques internationales, en Europe et hors de l'Europe. Elle entend de ce fait être un acteur majeur de la coopération scientifique internationale dans son aire de compétence en favorisant les échanges et la mobilité des chercheurs et des enseignants-chercheurs, des postdoctorants et des doctorants, en pilotant des programmes de recherche conjoints, en facilitant l'accès à ses ressources documentaires (bibliothèques, archives) et à ses terrains de recherche (sites archéologiques) situés dans l'Italie centrale et méridionale.

## 2/ La stratégie institutionnelle

La stratégie de l'EFR s'inscrit dans celle du RésEFE qu'elle a contribué à construire, inscrivant dans ce cadre ses services et sa politique scientifique, en particulier les projets et programmes de recherche communs.

En l'absence de chercheurs statutaires permanents en dehors de ses membres (présents pendant trois ans au maximum, éventuellement jusqu'à six ans pour les directeurs des études ou huit ans pour la direction), le rôle joué par les personnalités de la recherche française qui s'investissent dans ses programmes est important. L'EFR accueille de nombreux doctorants et jeunes chercheurs universitaires sur des bourses fléchées. La possibilité ainsi offerte est très convoitée, même si les séjours courts n'ont pas d'impact mesurable en termes de carrière. Elle a su ainsi fonder une stratégie d'alliance reposant sur ses qualités d'institution-hôte.

Les rôles historiques de l'EFR dans l'enseignement supérieur en France et dans les métiers de la recherche ont évolué. La directrice actuelle est la première historienne moderniste à occuper ce poste, et les visées de la recherche soutenue par l'École se sont élargies progressivement au moderne et au contemporain, alors que l'Antiquité en faisait traditionnellement la renommée. Les travaux et les formations de l'EFR se répartissent sur trois sections (Antiquité, Moyen Âge, Époques moderne et contemporaine), chacune d'entre elles étant placée sous la responsabilité d'un directeur des études. **Cette ouverture aux périodes plus récentes est pertinente et le Comité recommande de la poursuivre.**

Conjuguer les rôles et les attentes historiques avec les réalités actuelles impose en effet à l'EFR une stratégie de renouveau. La multiplicité des rôles hérités et des demandes qui s'y attachent, ainsi que l'étendue croissante des terrains et des fouilles archéologiques qui restent une mission fondamentale de l'École, font que formuler une stratégie scientifique et institutionnelle visible et cohérente, mais inclusive et évolutive, ne va pas de soi. Les contraintes matérielles imposent des choix.

L'EFR n'a pas les moyens institutionnels de mettre en place une École doctorale propre, mais elle renforce ses liens avec les Écoles doctorales et les filières de master d'établissements français (cf. section suivante « Les partenariats académiques »).

En Italie, le CJB joue un rôle significatif dans les formations proposées aux étudiants français en sus de son rôle dans la recherche archéologique. Les partenariats avec le Vatican, ainsi qu'avec les universités du nord et du sud de l'Italie assurent à l'EFR un accès privilégié aux sources de la recherche.

Dans les Balkans et au Maghreb, les avancées du dernier quinquennal se poursuivent avec des collaborations et des accords de coopération, notamment avec l'Institut archéologique de Tirana (Albanie), l'Institut archéologique de Belgrade (Serbie), le Centre de recherche de l'Académie des Sciences et des arts de Ljubjana (Slovénie), l'Université Juraj Dobrila de Pula, l'Université de Zadar et l'Université de Rijeka (Croatie)<sup>64</sup>.

---

<sup>64</sup> Source : RAE, annexe D1\_1 : Liste des conventions de partenariat.

**Le Comité recommande que ces différentes interventions soient mieux définies et hiérarchisées, en fonction des programmes scientifiques des axes de recherche, de la diversification du recrutement des jeunes chercheurs et des limites des moyens humains, administratifs et financiers.**

### 3/ Les partenariats académiques

Au cours de la période évaluée, l'EFR a signé 29 conventions de partenariat pluriannuelles et 66 autres conventions qui relèvent d'opérations ponctuelles (rencontres scientifiques, publications, actions de formation et de valorisation)<sup>65</sup>. L'EFR a aussi noué des collaborations académiques sans convention avec d'autres établissements, unités de recherche, musées et bibliothèques : 185 en France, 116 en Italie, et une centaine dans d'autres pays.

En France, l'EFR entretient des partenariats académiques étroits avec sept établissements d'enseignement supérieur et de recherche. Ainsi, des conventions de partenariat pluriannuelles ont été signées avec :

- Aix-Marseille Université : convention-cadre de collaboration scientifique ;
- l'EHESS : convention-cadre de coopération scientifique, convention relative à un atelier doctoral ;
- le CNRS : convention relative à la cotutelle du CJB, convention relative à la création du laboratoire international associé « MéditerranéePolis », convention-cadre de coopération relative à la programmation, aux conditions et à la structuration de la recherche ainsi qu'à l'accueil des personnels ;
- l'Université Bordeaux-Montaigne : convention de coopération dans le cadre de la mission archéologique d'Agrigente ;
- l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne : partenariat avec la Bibliothèque interuniversitaire de la Sorbonne pour favoriser des accès réciproques à la documentation ;
- le Collège de France et l'Université Paul-Valéry Montpellier 3 : convention relative à un atelier annuel de formation sur les sources du droit romain.

L'École propose aussi des bourses doctorales (150 mensualités attribuées chaque année pour un séjour à l'EFR et en Italie, ainsi que 8 bourses Daniel Arasse) et organise des ateliers doctoraux de formation à la recherche toujours très demandés (48 ateliers doctoraux auxquels ont participé près de 650 étudiants au cours de la période évaluée). L'EFR accueille également chaque année un doctorant sous contrat fléché du MESR et un autre sous contrat avec Aix-Marseille Université.

À l'international, le partenariat franco-italien est solide. En Italie, pays hôte de l'EFR, l'École jouit d'une forte attractivité dans les milieux scientifiques italiens, en raison de son expertise, de ses équipements (bibliothèque) et des services performants qu'elle propose. La collaboration avec les partenaires italiens porte sur l'archéologie, l'histoire et les sciences sociales. Parmi les universités italiennes partenaires, on peut citer :

- l'Université de Salerne : convention sur l'accueil d'étudiants dans le cadre de stages de formation au CJB ;
- l'Université de Milan : convention concernant des enquêtes sur le territoire d'Ostia Antica et un projet de fouille de la villa A de Dragoncello ;
- les universités de Rome III et Rome-La Sapienza : accord pour la création du laboratoire international associé « MéditerranéePolis » ;
- les universités de Bari, de Bologne, de Chieti-Pescara, de Ferrare, de Foggia, de Macerata, de Padoue, de Trieste et de Vérone : convention portant création du Centre international des études sur l'histoire et l'archéologie de l'Adriatique.

L'EFR participe à l'Union internationale des instituts d'archéologie, histoire et histoire de l'art à Rome, fondée en 1946 dans le but de ramener en Italie les bibliothèques d'instituts humanistes allemands importants qui avaient été transférées en Allemagne entre 1943 et 1944, et de créer un cadre de collaboration internationale pour la recherche en sciences humaines.

Des relations sont nouées avec des établissements d'Italie du Nord (Trieste, Turin, Venise, Milan). Pour l'Italie du sud, c'est le CJB – sous la tutelle du CNRS et de l'EFR – qui facilite les rapports avec les partenaires universitaires, notamment l'Université de Salerne.

En dehors de l'Italie, l'EFR entretient des collaborations avec le Maghreb (Tunisie, Algérie, Maroc), par exemple dans le cadre du projet international *North African Heritage Archives Network* (NAHAN) sur les archives des sites archéologiques et du patrimoine du Maghreb (en cours depuis 2016), ou dans le cadre d'une convention de partenariat avec l'Institut national du patrimoine de Tunisie portant sur l'étude de matériel céramique (2017-2020). Depuis le contrat précédent, l'EFR a également consolidé ses activités dans l'Europe du Sud-Est et dans la région Adriatique et des Balkans occidentaux, ce qui a conduit à un resserrement des liens avec l'EFA. Elle est ainsi présente en Albanie et en Croatie, où elle entretient des liens de collaboration et de formation avec

<sup>65</sup> Source : RAE, annexe D1\_1 : Liste des conventions de partenariat.

les services archéologiques locaux. Enfin une quinzaine de projets de recherche associent l'EFR et les autres EFE.

**Le Comité recommande de poursuivre l'effort d'internationalisation au-delà des cadres français et franco-italiens, et de renforcer les liens de l'EFR avec les partenaires aux États-Unis, au Royaume-Uni et aussi et surtout au Maghreb.**

## La gouvernance et le pilotage de l'établissement

### 1/ L'organisation interne de l'établissement

Depuis août 2013, l'EFR n'a plus de secrétaire général. Les fonctions qu'il occupait ont été réparties entre la direction, la responsable administrative et l'agent comptable qui, en qualité de chef des services financiers, seconde la direction dans le pilotage de l'établissement. Quatre services support (service administratif, services financiers et affaires immobilières, service communication et service informatique) sont localisés dans l'immeuble de la *Piazza Navona*.

La bibliothèque et les services attenants sont situés au 2<sup>e</sup> étage du Palais Farnèse, siège de l'Ambassade de France. Cette localisation, certes prestigieuse, n'est cependant pas idéale, notamment pour assurer un fonctionnement optimal de la bibliothèque. Les services et l'hébergement des scientifiques (missionnaires et boursiers) se trouvent dans les locaux de la *Piazza Navona*, où 32 chambres et quatre studios sont disponibles. Ces locaux ont été rénovés récemment. Très fonctionnels, situés au cœur de Rome, ils fournissent un cadre de travail et d'hébergement exceptionnel en termes de localisation. Les membres n'y ont pas de bureaux. Ils disposent d'emplacements réservés dans les salles de lecture de la bibliothèque du Palais Farnèse et d'une salle de réunion dans les locaux de la bibliothèque.

En ce qui concerne les activités scientifiques et de formation à la recherche, les trois sections « Antiquité », « Moyen Âge » et « Époques moderne et contemporaine », bénéficient d'une direction et d'une assistante administrative.

Par ailleurs, l'EFR assure la co-tutelle du CJB avec le CNRS. À ce titre, elle lui fournit notamment un appui financier (18 000 € intégrés au budget de l'EFR), humain (cinq agents d'appui à la recherche), social (prise en charge de la médecine de prévention et de la formation des personnels du CJB) et documentaire (le système d'information de la bibliothèque est fourni par l'EFR, et les archives administratives du CJB sont traitées par l'archiviste de l'EFR). En outre, la directrice du CJB participe aux réunions de direction de l'EFR et est invitée aux séances du CA et CS<sup>66</sup>.

### 2/ La gouvernance au service de l'élaboration et de la conduite de sa stratégie

L'équipe de direction scientifique, composée de la directrice et les trois directeurs des études, dispose d'instances favorables à la mise en œuvre d'une stratégie scientifique concertée. En dehors du comité de direction, qui rassemble autour de la directrice les cadres de l'École et qui se réunit une fois par mois, les autres instances qui participent à la définition d'une stratégie globale dans les domaines qui leur sont attribués ou qui rendent des avis sur l'organisation et le fonctionnement des services sont : le conseil d'administration, le conseil scientifique, le comité technique paritaire (CTP), qui a également les fonctions de comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT). Le CTP sera transformé en comité social d'administration, conformément à la loi du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique. D'autres fusions pourraient être envisagées afin de rationaliser la coordination de ces différentes instances.

La directrice met en œuvre une gestion souple avec une réunion mensuelle des chefs de service pour faire le point d'avancement des grands sujets. Le Comité de coordination de la politique scientifique se réunit trois fois par an. D'autres réunions sur des dossiers particuliers sont programmées dès que jugées nécessaires.

La taille de l'équipe (69 personnes, auxquelles s'ajoutent en nombre variable des chercheurs sous contrat sur ressources fléchées – sept chercheurs au 1<sup>er</sup> janvier 2021) permet cette gestion simple dans la mesure où les contacts directs sont faciles entre les différents services qui sont rassemblés majoritairement dans le bâtiment de la *Piazza Navona*.

<sup>66</sup> Source : RAE, annexe D2\_12 : Fiche synthétique sur les interactions entre l'EFR et le CJB.

### 3/ Le pilotage au service de la mise en œuvre opérationnelle du projet stratégique

Le cadre général dans lequel évolue l'EFR est celui du contrat quinquennal avec les autorités de tutelle qui prévoit en fin de contrat un rapport d'autoévaluation destiné à préparer les éléments du contrat suivant. Dès lors, l'École a été amenée à se doter dès 2017 de la gouvernance adéquate pour entrer dans ce format d'action. Le système d'information, nourri des éléments fournis par les services, est à même de donner à la direction les éléments chiffrés nécessaires à la conduite d'une stratégie mise en débat dans le dispositif décrit plus haut et soumise à l'approbation du conseil d'administration de l'École.

Le cadre annuel du budget impose une programmation de l'activité des grands domaines, recherche, formation, diffusion des savoirs. La traduction budgétaire des choix scientifiques est opérée en plusieurs étapes : budget initial adopté au conseil d'administration de la fin d'année N-1, budget rectificatif n°1 en mai ou juin de l'année N et budget rectificatif n°2 préparé au début du dernier trimestre. Ce modèle commun à tous les établissements de recherche est celui suivi par l'EFR qui dispose d'une bonne coordination entre services financiers, de comptabilité et système d'information.

### 4/ Les grandes fonctions du pilotage : ressources humaines, finances, immobilier, système d'information

#### a/ Les ressources humaines

L'EFR dispose de 76 personnels qui se répartissent en 22 personnels scientifiques (la directrice, trois directeurs des études, 18 membres scientifiques), auxquels s'ajoutent sept chercheurs rémunérés sur recettes fléchées (hors plafond d'emploi) et 47 personnels de soutien de la recherche. Ces derniers comptent sept personnels de catégorie A, un de catégorie B en détachement et 39 personnels de droit local. L'EFR a gagné un poste de catégorie A en gestion de la recherche dans le quinquennal en cours.

La responsable des RH, à l'origine attachée d'administration scolaire et universitaire, a aussi en charge l'achat des petites fournitures.

Le personnel recruté local doit disposer, dès la mi-novembre 2021, d'un nouveau statut négocié avec les partenaires sociaux italiens. **Le Comité note qu'aucune prime n'est prévue pour les recrutés de statut local, ce qui rend difficile la reconnaissance de leur travail.** Pour le reste, la politique de l'établissement en matière de ressources humaines est cohérente et bien conduite.

La crise du Covid a accéléré la réflexion sur le télétravail et un accord harmonieux a été trouvé pour instaurer un jour de télétravail par semaine avec la possibilité d'un jour supplémentaire en cas de nécessité.

#### b/ Les finances

Les fonctions « finance et comptabilité » sont pilotées par l'agent comptable qui exerce aussi une partie des tâches auparavant dévolues à un secrétaire général, comme cela a été signalé ci-dessus. Cet agent gère un budget de 7 M€ répartis en 11 entités dépensières. Certaines fonctions sont externalisées comme la maintenance, l'entretien et la sécurité des bâtiments. Un point est fait trois fois par an avec les services sur la consommation des crédits. Au 5 novembre 2021, le budget de l'EFR en crédits de paiement était consommé à 65,3 %, le budget de personnel à 80 % et celui d'investissement à 48,6 % soit un total de 74,1 % pour un total d'engagements de 80 %. Le taux de consommation du budget reflète la baisse d'activité due à la crise du Covid, mais n'augure pas de reports trop importants devant être affectés au fonds de réserve.

#### c/ L'immobilier

L'immobilier est un poste important dans la mesure où les contraintes historiques en plein cœur de Rome obligent à une gestion particulière en liaison avec les autorités de la ville et l'Ambassade de France. Une personne à plein temps se consacre à cette fonction sous l'autorité de l'agent comptable. Cet agent a en charge le suivi des travaux programmés et la gestion courante des locaux qui sont un dispositif essentiel de la politique scientifique (accueil des jeunes chercheurs et des intervenants).

L'École disposait d'un parc immobilier réparti sur quatre sites jusqu'en 2020 :

- Le Palais Farnèse, dont l'EFR occupe environ 30 % (3 700 mètres carrés) et finance les opérations de maintenance et de rénovation dans cette proportion. La lourde rénovation du toit et des façades du Palais – d'un montant prévisionnel de près de 6 M€ – a nécessité une prise en charge financière

- exceptionnelle par le MESR à hauteur de 30 % du montant total des travaux<sup>67</sup>. Le reste du coût est supporté par l'ambassade, en lien avec le ministère de l'Europe et des Affaires étrangères.
- L'immeuble de la *Piazza Navona*, d'une surface de 3 300 mètres carrés, a rouvert en janvier 2009 à la suite d'une rénovation complète. Selon le MESR, « il permet des conditions de travail très satisfaisantes »<sup>68</sup>.
  - Un local dans la *Crypta Balbi*, d'une surface de 330 mètres carrés, a été mis à disposition gratuitement par l'État italien de 2005 à 2018. Le laboratoire d'archéologie de l'École a dû en effet quitter les lieux en 2018 à cause des travaux de consolidation des édifices de la zone. Ce laboratoire a été réinstallé dans l'immeuble de la *Piazza Navona* à la fin 2021.
  - Le bureau du responsable des publications, qui est aussi responsable des publications de la CVZ, est situé dans les locaux de l'EFEO à Paris (surface de 22 mètres carrés). L'EFR reverse la moitié de l'indemnité d'occupation à l'EFEO, jusqu'au 31 août 2021.

#### *d/ Les systèmes d'information*

Le service du système d'information comporte deux agents, un ingénieur d'études et un technicien. Sa tâche principale est d'assurer la fiabilité du système d'information des deux implantations de l'EFR. L'achat récent d'un onduleur garantit une alimentation électrique constante pour parer aux pannes éventuelles du réseau extérieur. La seconde tâche du service informatique a été, et demeure, la protection de l'EFR vis-à-vis des tentatives nombreuses d'intrusions malveillantes. Pour l'instant, l'École n'a eu à déplorer aucune intrusion de ses systèmes d'information. La crise du Covid et ses conséquences très strictes en Italie ont conduit à développer le télétravail qui accroît les risques en multipliant les points d'entrée du système. À cette occasion, la sécurité informatique a pu démontrer sa fiabilité. Toutefois, comme nous l'a indiqué le responsable du service, dans ce domaine les risques restent permanents et une vigilance pérenne s'impose.

#### *e/ La communication*

Le service de la communication a été créé en 2018. Il est assuré par un ingénieur d'études à plein temps, assisté d'une personne à mi-temps puis à plein temps depuis octobre 2020. Placée directement auprès de la directrice, la responsable a pour tâche d'assurer la communication interne et externe de l'École. Intégrée dans le groupe des chargés de communication du RésEFE, elle organise la participation aux « Rendez-vous de l'Histoire » de Blois. À Rome, elle est l'interlocutrice des partenaires de l'École et des médias (presse et télévision). L'École est également présente sur les réseaux sociaux. À Paris, la responsable de la communication est un des points de contact avec l'Association des amis de l'EFR, créée en 2019 et domiciliée à l'AIBL, qui a pour vocation de rassembler les anciens boursiers de l'EFR et toutes les personnalités attachées à l'action de l'École.

En conclusion, le Comité tient à souligner, à la suite des entretiens qu'il a menés avec les personnels, que ces derniers, qu'ils soient expatriés ou recrutés locaux, sont globalement satisfaits de leurs conditions de travail et de la hiérarchie instaurée dans le partage des tâches. De fait, l'EFR a bien recruté des agents dont les fonctions correspondent au grade. La gestion délicate de l'immobilier est aussi assurée de manière professionnelle ; l'importante fonction communication est positionnée au bon niveau, même si son efficacité pourrait être améliorée en intégrant une dimension prospective liée à la politique scientifique de l'établissement.

**Le Comité note cependant qu'un seul agent pour préparer la paie peut fragiliser cette fonction récurrente et, afin d'alléger ce risque, recommande d'étudier les possibilités d'une mutualisation des fonctions financières des EFE au niveau du RésEFE, en conservant une régie autonome au niveau de chacun des établissements.**

**Le Comité estime que, compte tenu de la montée en puissance du poste consacré à la communication, la définition d'un plan de communication hiérarchisant des objectifs et incluant, en particulier, la diffusion des postes de chercheurs à pourvoir, des bourses auprès de l'ensemble des écoles doctorales françaises, et la visibilité nationale et internationale des recherches menées au sein de l'EFR, serait souhaitable.**

**Le comité recommande que l'Association des amis de l'EFR se rapproche de grandes associations de soutien avec lesquelles elle pourrait bâtir des partenariats, comme l'Association des amis du Musée du Louvre, ou des associations qui sont attachées à d'autres grands musées ou institutions en vue de développer l'Association des amis de l'EFR en lui assignant des objectifs précis.**

---

<sup>67</sup> Selon le MESR, « cette importante opération d'un montant de 5,984 M€ doit se dérouler sur plusieurs années. Les dépenses entre l'ambassade et l'EFR étant réparties à proportion des occupations respectives, l'EFR devra contribuer à hauteur de 30 %. Le MESR s'est engagé financièrement à participer à hauteur de 30 % du montant total des travaux, car le fonds de roulement de l'établissement ne permet pas d'envisager un autofinancement de cette opération d'envergure ». Source : avis du MESR sur le SPSI 2017-2021, p. 2.

<sup>68</sup> Source : avis du MESR sur le SPSI 2017-2021.

# La recherche

## 1/ La politique et le pilotage de la recherche

L'EFR est le cadre de projets de recherche de la plus haute qualité, qui bénéficient largement d'un ancrage dans le tissu de recherche italien. Elle joue en particulier le rôle indispensable de « facilitateur » pour les chercheurs français de la recherche archéologique, sur le territoire italien et au-delà, en partenariat avec les institutions académiques et universités italiennes. Cette réputation historique de l'EFR est toujours d'actualité. L'évolution des thématiques et des dispositifs de recherche ne l'a pas fragilisée. La notoriété de l'EFR s'est maintenue.

Le pilotage de la recherche à l'École est principalement assuré par la directrice et les trois directeurs des études qui instruisent les dossiers de candidature. Cette équipe assure l'interface entre les chercheurs accueillis et la direction scientifique de l'École. Elle supervise également la mise en œuvre du programme quinquennal, en contribuant à fixer les axes thématiques dans lesquels s'inscrit la programmation scientifique de l'École. Une nouveauté introduite depuis 2017 dans le pilotage de la recherche est la mise en place d'un comité de coordination de la politique scientifique (CCPS), structure utile et agile composée du président du conseil scientifique, de la directrice, des trois directeurs des études et de trois experts externes, qui dialogue avec le conseil scientifique et qui permet à la direction de bénéficier d'avis qualifiés. Son rôle est notamment d'examiner des propositions de partenariat qui sont reçues tout au long de la période et présentées au conseil scientifique trois fois par an, afin de rester ouvert aux projets innovants et aux possibilités de collaboration.

Les quatre axes thématiques de la période 2017-2021 (Espaces et échanges ; Normes et sociétés ; Religion et sacré ; Arts et savoirs) restent toutefois peu lisibles. Ils seront remplacés dans le futur programme scientifique par six nouveaux axes aux intitulés plus dynamiques et concrets. Cette évolution est bienvenue : elle permettra de fixer une orientation générale pour les chercheurs, d'intégrer les recherches individuelles dans les nouveaux axes et de favoriser la convergence des recherches en évitant le risque de dispersion, tout en préservant la possibilité d'accepter des recherches d'excellence qui ne s'inscrivent pas dans ces axes.

Un des points clés du pilotage de la recherche est la difficile articulation entre, d'une part, la politique scientifique de l'École, avec son programme quinquennal et son organisation en axes thématiques, et d'autre part, la forte rotation des chercheurs et des jeunes chercheurs et l'ouverture de l'École sur l'extérieur, à d'autres recherches qui sont analysées par le CCPS. La vocation de l'EFR à accueillir des chercheurs français et étrangers, qui viennent avec leurs propres thématiques de recherche, ne saurait être remise en question. La bonne articulation entre la programmation scientifique et la préservation de l'ouverture à l'imprévu est un point central dans la gestion et le pilotage de la vie scientifique de l'EFR, qui nécessitera une attention particulière au cours des cinq années prochaines.

L'EFR bénéficie d'une très bonne attractivité en France et en Italie, mais aussi à l'international, grâce à sa capacité à offrir aux chercheurs de tous bords et de toutes nationalités la possibilité de venir mener leurs recherches à l'École. En effet, au cours de la période évaluée, l'École a accueilli 615 doctorants boursiers, 37 membres scientifiques, 22 chercheurs résidents, et 8 personnes dans le cadre du soutien à la mobilité internationale du CNRS.

Elle joue notamment un rôle d'intermédiaire décisif auprès des autorités italiennes en ce qui concerne la conduite des fouilles archéologiques en Italie. L'École participe à 20 chantiers de fouilles situés en Italie (Valle Giumentina, Cimitero di Atella, Région de L'Aquila, Civita di Tricarico, Serra del Cedro, Megara Hyblaea, Portus, Pompéi, Gabies, Agrigente), en Croatie (Loron-Santa Marina, Bunje, Mirine-Fulfinum, Martinšćica, Osor), en Albanie (Apollonia, Komani, Lezha) et en Grèce (Délôs)<sup>69</sup>. Le Comité relève à ce propos le caractère très performant du Service archéologique et de son laboratoire d'archéologie, en dépit des contraintes auxquelles il a dû faire face au moment du déménagement de la Crypta Balbi à la Piazza Navona. Le Service a su très vite se réorganiser d'un point de vue logistique dans l'espace réduit, mais avec l'avantage de pouvoir désormais travailler au cœur même de l'École.

<sup>69</sup> Source : RAE, Annexe D3\_4 « Liste des chantiers de fouilles en activité pendant le contrat quinquennal ».

## 2/ Production de connaissances, activités et collaborations académiques concourant au rayonnement et à l'attractivité scientifique

L'activité de recherche se mesure en premier lieu dans les publications. Au cours des cinq dernières années, le personnel scientifique de l'École a assuré de son côté près de 300 publications toutes répertoriées dans HAL : 27 ouvrages, 102 chapitres d'ouvrages, 36 directions d'ouvrages et 135 articles dans des revues à comité de lecture. La proportion des publications dans des supports autres que ceux dont l'EFR assure le pilotage scientifique est de l'ordre de 15 % environ.

Si l'on compte les publications issues des programmes de recherche et des opérations scientifiques soutenues par l'EFR, le nombre atteint près de 900 titres. La répartition par supports et par langues est aussi particulièrement équilibrée : 18 % d'ouvrages et directions d'ouvrages ou de revues ; 36 % de chapitres d'ouvrages ; 28 % d'articles dans des revues à comité de lecture ; 18 % de communications avec actes et d'articles dans des revues sans comité de lecture. Plus du tiers de ces publications sont en langue étrangère (notamment italien et anglais) et les co-publications représentent presque 20 % du total, ce qui illustre l'importance des collaborations internationales sur lesquelles reposent les activités scientifiques de l'École.

Les résultats de la période quinquennale comprennent également la production de 17 bases de données (dont cinq sont hébergées par l'infrastructure de recherche Huma-Num), ce qui est une performance remarquable, mais qui ne permet pas encore d'achever la transition numérique de l'EFR qui devra être poursuivie. En effet, au cours de la période évaluée, l'École n'était pas encore en capacité technique de fournir tout l'accompagnement nécessaire aux humanités numériques et aux approches quantitatives, ni d'orienter les chercheurs pour l'élaboration de plans de gestion de données. Ainsi, développer cet accompagnement dans le cadre de la politique du RésEFE est un objectif prioritaire pour les prochaines années. Il est déjà amorcé par la participation à l'effort commun de constitution des référentiels et des bases interopérables.<sup>70</sup>

Pour ce qui est des missions archéologiques, la mise à disposition par l'EFR d'un espace de partage pour les données est un point essentiel. En outre, les archéologues travaillant sur le terrain sont encouragés à faire paraître leurs rapports préliminaires annuels dans le *Bulletin archéologique des EFE* en ligne.

En ce qui concerne les activités menées en collaboration et concourant au rayonnement de l'École, plusieurs programmes bénéficient d'un important soutien de l'Agence nationale de la recherche (ANR) ; trois projets sont en cours, commencés avant 2017, donc en voie d'achèvement ; trois autres ont été acceptés en 2019 et 2021. Au niveau européen, l'EFR gère également deux actions *Marie Skłodowska-Curie*<sup>71</sup> (MSCA) et le projet Performart<sup>72</sup> de l'ERC, dont le CNRS est l'institution d'accueil et dont l'EFR est partenaire bénéficiaire.

**Le Comité estime que les compétences scientifiques et organisationnelles réunies à l'EFR offrent une marge de manœuvre importante pour accroître le nombre de projets – et en conséquence de financements – européens. À cet effet, il recommande, dans le prochain quinquennal, d'encourager et de soutenir toute demande de projet ERC ou MSCA en privilégiant les recrutements de chercheurs et de jeunes docteurs dont les recherches sont en synergie avec les projets en cours ou celles et ceux qui envisagent de déposer des projets.**

Les collaborations avec les partenaires universitaires italiens et européens à Rome sont particulièrement visibles et fructueuses. On peut notamment citer celles qui lient l'EFR à l'Institut historique allemand, ou au *Circolo Medievistico Romano*, qui organise un cycle régulier de séminaires consacrés à l'actualité de la recherche en histoire, en archéologie et en philologie, au cours desquels de jeunes chercheurs présentent les résultats de leurs recherches. Ces séminaires, organisés en mode hybride, rassemblent une trentaine de participants.

## La formation à la recherche et la professionnalisation

Les membres de l'EFR sont le plus souvent recrutés dans les années qui suivent immédiatement leur thèse, sur la base de la qualité de leur projet postdoctoral, nécessitant pour sa réalisation un long séjour de terrain dans les aires de compétence de l'EFR (double rapport sur dossier, audition des candidats admissibles). Le taux de

<sup>70</sup> Source : RAE, p. 20.

<sup>71</sup> La première est une *individual fellowship* intitulée « Feminicon » et financée à hauteur de 171 473€ pour la période 2020-2022. La seconde est une *global fellowship* intitulée « Humane » et financée à hauteur de 236 011 € pour la période 2022-2024.

<sup>72</sup> *Promoting, Patronising and Practising the Arts in Roman Aristocratic Families (1644-1740)*. Cette bourse de type *consolidator grant* est financée à hauteur de 1 084 474 € pour la période 2016-2021.

réussite oscille entre 5 % et 10 % des candidatures selon le nombre de postes vacants annuels. L'âge moyen des membres scientifiques est de 31,2 ans lors de leur entrée à l'École. Au moment de leur recrutement, ils étaient rattachés en large majorité à des établissements français, notamment Sorbonne Université (pour 8 % d'entre eux), l'EPHE (8 %), l'Université Paul-Valéry - Montpellier 3 (5 %), Aix-Marseille Université (5 %) et l'Université de Lyon 3 (5 %). Concernant leur domaine de spécialité, 81 % sont historiens, les autres étant spécialisés en science politique, sociologie, philologie, et céramologie<sup>73</sup>.

Le recrutement annuel bénéficie depuis 2017 de la création d'une plateforme automatisée de dépôt des candidatures qui a permis la mise en œuvre de campagnes de recrutement beaucoup plus professionnelles.

Une fois recrutés, les membres suivent une nouvelle formation à la recherche rigoureuse ; ils organisent et animent des séminaires thématiques et des ateliers de formation pour des étudiants de master, participant ainsi à l'offre de formation délivrée par l'EFR. Cette offre de formation à la recherche est pilotée et gérée dans le cadre des sections scientifiques. Depuis 2020, un appel à projets annuel est diffusé sous forme d'affiche afin d'en accroître la visibilité. La formation s'adresse non seulement aux membres, mais aussi à un public universitaire plus large dans la limite de ses capacités d'accueil à Rome, au CJB ou sur le terrain. Elle est particulièrement ciblée vers les jeunes chercheurs, les doctorants (48 ateliers ayant touché 650 doctorants) ou même les étudiants en master (4 ateliers ayant touché 65 étudiants). Ainsi, au cours de la période 2017-2021, 57 ateliers doctoraux internationaux, dont 16 avec d'autres EFE, ont été organisés ; ils ont concerné des centaines de boursiers et de stagiaires sur les chantiers de fouilles. Un atelier annuel de Master a aussi été lancé en 2017 (pour 75 étudiants des universités françaises).

Axés sur des disciplines ou spécialités pointues, ainsi que sur les sources et les méthodes, les ateliers offrent aux participants un accès direct aux archives, aux musées et aux sites archéologiques. Il est aussi prévu, dans le prochain contrat, de structurer l'offre de formation doctorale de manière plus cohérente, en proposant des cycles récurrents, tous les ans ou tous les deux ans, avec les grands partenaires de l'EFR venant en complément des cursus universitaires, sur des spécialités ciblées. D'autres formations ponctuelles peuvent être fournies aux doctorants en réponse aux besoins exprimés (langues, humanités numériques) ; celles qui sont dispensées en dehors de l'École sont remboursées aux chercheurs. Certaines d'entre elles sont aussi spécifiquement destinées aux personnels d'appui à la recherche ; outils logiciels et de bureautique, apprentissage de langues étrangères, fonctionnement du télétravail, etc.

La directrice et les directeurs des études supervisent l'organisation et interviennent dans ces ateliers de formation. Ils proposent des entraînements à la préparation aux concours de maîtres de conférences ou de chargés de recherche en France (rédaction de *curriculum vitae*, de projet de recherche et d'enseignement, etc.). En Italie, l'adhésion de l'EFR à l'Agence italienne pour la promotion de la recherche européenne permet d'organiser chaque année deux ateliers de formation pour les membres et doctorants, l'un consacré au montage de dossiers de bourses postdoctorales MSCA, l'autre pour répondre à l'appel à propositions pour des financements de l'ERC dans le programme pour les jeunes chercheurs (*starting grant*).

Une enquête sur l'insertion professionnelle des membres de l'EFR est menée chaque année. Elle montre qu'au cours de la période 2004-2020, 44 % des membres de l'École ont obtenu un poste de maître de conférences et 7 % un autre poste de titulaire de la fonction publique (chargé de recherche au CNRS, professeur dans le secondaire, poste en cabinet ministériel, etc.).<sup>74</sup>

Le lien entre la formation et la recherche est toujours mis en œuvre, comme par exemple avec l'accord avec l'Université de São Paulo au Brésil grâce auquel un certain nombre d'étudiants brésiliens sont venus à l'EFR avant la pandémie et ont participé à des travaux de fouilles en Albanie, étant ainsi intégrés dans certains programmes de recherche de l'École.

## La valorisation et la diffusion de la culture scientifique

Le renforcement de la politique de valorisation et de diffusion de la culture scientifique de l'EFR, qui figurait comme un des objectifs essentiels de l'École depuis 2017, s'est considérablement affirmé au cours de la période évaluée. Elle s'inscrit naturellement à la fois dans le paysage scientifique et culturel français et italien, avec une stratégie d'ouverture délibérée orientée vers de nombreux autres partenaires européens, voire extra-européens. Elle est déclinée sous des formes diverses : (i) valorisation et conservation des sites archéologiques (sites de Portus, Apollonia, etc.) ; (ii) conférences grand public ; (iii) activités communes avec des musées

<sup>73</sup> Source : RAE, Annexe D4\_1 « Membres scientifiques : membres recrutés de 2016 à 2020 ».

<sup>74</sup> Source : RAE, Annexe D4\_2 « Devenir professionnel des membres scientifiques à leur sortie de l'EFR ».

(musée du Louvre-Lens, de Zagreb) ; (iv) organisation d'expositions (par exemple dans la galerie de l'immeuble de la *Piazza Navona*) ; etc.

Le cycle de conférences grand public « Lectures méditerranéennes », organisé hors les murs en partenariat avec des institutions culturelles italiennes, rencontre depuis 2016 un succès grandissant et a permis d'établir des collaborations fructueuses, notamment avec la Fondation *Primoli* et sa bibliothèque (30 000 volumes) au bord du Tibre. L'EFR est aussi régulièrement présente dans des événements de grande envergure et fortement médiatisés, organisés par des partenariats institutionnels qui offrent une vitrine à ses activités, comme les Journées européennes du patrimoine ou les Rendez-vous de l'histoire de Blois (particulièrement en 2019 lorsque l'Italie était le thème de cette manifestation).

À Rome, des manifestations sont souvent réalisées avec les instituts culturels des deux ambassades de France (l'Institut français Italia et l'Institut français Centre Saint-Louis qui dépend de l'Ambassade de France près du Saint-Siège), sous la forme de tables rondes ou de conférences comme les « Dialogues du Farnèse ». L'Ambassade, avec laquelle l'École partage le palais Farnèse, souhaite travailler de manière continue avec l'EFR dans le cadre d'une diplomatie d'influence. Cette volonté est facilitée par les modalités de gouvernance puisque l'ambassadeur siège au CA de l'EFR. L'objectif est de s'ouvrir à des publics plus larges que les seules communautés scientifiques, pour accentuer le rayonnement de la France à l'étranger. L'EFR a ainsi collaboré à l'ouverture du palais Farnèse à des artistes contemporains à trois reprises, et à l'organisation d'une exposition sur l'histoire du palais.

La communication sur les actions de valorisation des produits de la recherche des personnels de l'EFR (publications, colloques, ateliers de travail, lettres d'information mensuelles ou spécifiques, etc.) a été amplifiée grâce aux diffusions sur les réseaux sociaux généralistes (Facebook, Twitter et LinkedIn en 2018, Instagram en 2019) réalisées par le service de communication de l'École, en cohérence avec la stratégie du RésEFE dans ce domaine (actualités, rencontres, publications, appels à candidatures, à communications, à projets).

L'Association des amis de l'EFR, créée en 2019 à la suite d'une enquête conduite sur les anciens boursiers (1975-2017), est également un relais de diffusion des activités de l'EFR ; une première opération de micro-mécénat collaboratif pour la restauration de certaines pièces antiques du patrimoine de l'EFR est en préparation.

Enfin, les services de la bibliothèque (situé au palais Farnèse) et des publications (situé *Piazza Navona*) jouent un rôle déterminant dans la politique de valorisation et de diffusion de la culture scientifique. La bibliothèque, surtout, est un flambeau de la présence française en Italie. Ces deux services assurent une couverture médiatique abondante et diversifiée, et ont connu au cours du quinquennal de profondes transformations avec l'objectif d'en assurer l'efficacité et de mettre en œuvre les adaptations rendues nécessaires par l'évolution des environnements de la recherche scientifique. La bibliothèque a résolu les problèmes de saturation des espaces en conduisant un important chantier de « désherbage » (gain de 500 m linéaires de collections à l'automne 2018), puis de redéploiement des collections en 2019-2020 dans les 14 salles de lecture et les deux réserves. En 2019, après avoir élargi son ouverture aux étudiants en master dans les universités françaises en mobilité à Rome, la fréquentation a atteint près de 20 000 entrées.

Le service des publications, de son côté, a procédé à l'amélioration du suivi des stocks, réalisé maintenant de manière beaucoup plus cohérente. Les trois séries des *Mélanges de l'École française de Rome* sont en ligne sur *Open Edition Journals* et sur *Persée* pour le rétrospectif. La publication est régulière : deux volumes chaque année dans chaque série, soit 154 articles dans les *Mélanges de l'École française de Rome – Antiquité* (MEFRA), 157 dans les *Mélanges de l'École française de Rome – Moyen Âge* (MEFRM) et 155 dans les *Mélanges de l'École française de Rome – Italie et Méditerranée modernes et contemporaines* (MEFRIM) du tome 2017-1 au tome 2021-1. Les MEFRA sont de loin les plus sollicités en ligne (plus de 1 300 000 pages consultées en 2020). La politique de diffusion des publications a connu un tournant majeur en 2020 lorsque l'EFR a mis fin à presque 50 ans de diffusion par la librairie De Boccard, pour développer un système de diffusion fondé sur d'autres pratiques que celles de la diffusion limitée de publications d'érudition.

## Conclusion

Au-delà de l'Italie, l'EFR prolonge aussi ses activités de recherche dans le champ des études méditerranéennes au Maghreb et dans les pays du sud-est européen proches de la mer Adriatique. Elle a aujourd'hui dépassé le cadre du bilatéralisme franco-italien qui a longtemps marqué ses collaborations scientifiques pour s'inscrire dans des réseaux internationaux de plus large envergure, ailleurs en Europe, et hors de l'Europe.

L'École a aussi étendu ses domaines d'études traditionnels (archéologie, histoire, épigraphie) pour mener des opérations de recherche sur l'ensemble des disciplines des sciences humaines et sociales, et sur toutes les périodes, de la préhistoire au temps présent.

L'EFR occupe une position majeure au sein de la coopération scientifique internationale dans son aire de compétence, en ayant renforcé ses programmes d'invitation et piloté des programmes de recherches conjoints, orientations qu'elle s'engage à poursuivre dans le contrat à venir, afin de renouveler ses thématiques et d'amplifier son rayonnement.

L'EFR devra veiller à ne pas glisser progressivement vers une structure d'accueil de plus en plus performante (elle dispose en effet de ressources documentaires exceptionnelles et d'accès aux sites de fouille privilégiés) au détriment de ses activités de recherche propre.

### 1/ Les points forts

- Une recherche de qualité dans un paysage en forte mutation, en partenariat avec des institutions académiques locales.
- Une offre de formation à la recherche de haut niveau originale et substantielle.
- La mise en place et l'amélioration des outils informatiques, dont ceux qui sont consacrés à la sécurité informatique.
- L'efficacité du pilotage administratif pour accompagner la réorganisation recommandée par la précédente évaluation du Hcéres.
- La performance du service archéologique, notamment dans le cadre de la recherche sur le territoire italien.

### 2/ Les points faibles

- Une politique scientifique déclinée en axes thématiques peu lisibles.
- L'absence de personnel référent affecté à la formation à la recherche.
- Une recherche insuffisante de ressources propres.
- Un manque de clarté de l'encadrement des doctorants.

### 3/ Les recommandations

- Développer les recherches sur le moderne et le contemporain, tout en maintenant les activités fondamentales sur l'Antiquité qui fondent la réputation de l'EFR.
- Poursuivre l'effort d'internationalisation au-delà des cadres français et franco-italiens, et renforcer les liens de l'EFR avec les partenaires aux États-Unis, au Royaume-Uni et aussi et surtout au Maghreb.
- Réfléchir à l'établissement de conventions-cadres parmi les 185 collaborations académiques sans convention avec des partenaires français et les 116 collaborations avec les institutions italiennes
- Aller vers une meilleure articulation entre la vocation d'accueil large de chercheurs et la politique scientifique propre de l'École.
- Envisager un mode de représentation des doctorants dans les conseils.
- Poursuivre la réflexion sur la création d'un Institut d'études avancées à l'EFR en concertation avec l'EFA qui a le même projet et avec la CVZ riche d'une expérience en la matière.
- Consolider le rôle de l'EFR dans le RésEFE en particulier dans la mutualisation et l'échange de bonnes pratiques.
- En lien avec le Centre Jean Bérard, définir une politique concertée d'allocation des bourses destinées aux jeunes chercheurs, qui permettrait de renforcer une stratégie commune de recherche.

# Observations de la directrice de l'EFR



## Observations de la directrice de l'École française de Rome sur le rapport d'évaluation du Hcéres – campagne 2020-2022 Vague B.

### Observations générales

La direction de l'École française de Rome (EFR) adresse ses remerciements aux experts du Comité et à son président pour l'amabilité et la cordialité de leurs échanges avec les équipes de l'établissement, ainsi qu'avec divers représentants de ses partenaires ou de ses usagers, lors de la visite des 4-6 novembre 2021, qui s'est déroulée dans un climat de confiance.

Le rapport fait un bilan positif des réponses apportées aux recommandations du Hcéres en 2017. Il souligne l'attractivité de l'EFR en France, en Italie et à l'international, les atouts de sa stratégie scientifique concertée et de ses partenariats, sa position majeure au sein de la coopération scientifique internationale, son caractère d'institution-hôte de qualité, une coordination efficace entre les services, une bonne gestion des ressources humaines et de l'immobilier, la satisfaction des personnels. Si certains éléments de la trajectoire de l'établissement sont soulignés (un service de communication créé en 2018, un renforcement de la politique de valorisation, de diffusion de la culture scientifique et de formation à la recherche), la direction observe que, mis à part les performances du laboratoire d'archéologie réinstallé dans des locaux réaménagés piazza Navona et la consolidation des études sur le monde contemporain, les évolutions sur le plan scientifique (élargissement des domaines disciplinaires, dialogue entre les périodes de l'histoire, pratiques de l'interdisciplinarité, données et méthodes de la recherche, diversification des supports d'accueil et retombées scientifiques des séjours de longue durée) n'ont que peu retenu l'attention du Comité, la dimension « établissement » de l'évaluation ayant prévalu sur la dimension « recherche ». L'EFR sera attentive au suivi qualitatif, au cours du prochain quinquennal, de ces évolutions. La direction retient en effet le point de vigilance indiqué dans le rapport concernant l'articulation entre des fonctions d'accueil en croissance, qui contribuent au rayonnement de l'École, et un pilotage scientifique ferme qui puisse assurer la visibilité de l'établissement sur des axes prioritaires tout en garantissant un degré d'ouverture suffisant pour en assurer le renouvellement. Conformément aux indications du rapport (p. 12), l'EFR se donnera également comme objectif prioritaire la poursuite, dans le cadre de la politique du ResEFE, de l'accompagnement des chercheurs aux pratiques du numérique, à la gestion et à l'exposition des données de la recherche, en mettant à leur disposition une grille de services adaptée. Soulignons que, parmi les services de soutien à la recherche, la bibliothèque est celui qui a connu les plus importantes transformations, non seulement le redéploiement complet de ses collections, mentionné dans le rapport, mais aussi le changement de son catalogue et de son outil de gestion dans le cadre du marché SGBm piloté par l'ABES, qui a permis, grâce à un marché subséquent mené avec l'École française d'Athènes, de bénéficier d'un outil performant avec des coûts maîtrisés. Cette réinformatisation a rendu possible l'ouverture des

accès aux ressources en ligne aux lecteurs, moyennant une simple inscription en bibliothèque. Ce catalogue est partagé avec les bibliothèques de l'Académie de France à Rome et du Centre Jean Bérard qui travaillent en réseau.

La direction souhaite souligner, car le rapport d'évaluation n'en fait mention qu'au sujet de la réflexion sur le télétravail et de la consommation budgétaire 2021 (p. 9), les effets considérables de la crise sanitaire du Covid-19, l'Italie ayant été précocement et sévèrement touchée. Aussi l'année 2020 ne peut-elle servir de référence dans la trajectoire de l'établissement (fermeture et confinement général du 11 mars au 3 mai, reprise progressive du travail en mode dégradé jusqu'à la réouverture du 24 août et nouvelles restrictions à partir d'octobre, voir RAE p. 2-3), ni même l'année 2021 encore considérablement marquée par les conséquences de la pandémie. Sur le plan budgétaire, en exécution, le bénéfice réalisé en 2020 résulte en premier lieu des économies de personnel (reports dans les recrutements qui devaient être faits pour le personnel permanent de l'École et prise en charge de certains jours d'absence liés au Covid par la sécurité sociale italienne). La crise a entraîné une diminution des ressources propres de plus de 140 000 euros, compensée ponctuellement par la baisse des dépenses de fonctionnement (impossibilité d'accueillir des boursiers, annulation ou report de certaines activités scientifiques...). Aussi, les budgets excédentaires des années 2020 et 2021, compte tenu de ces circonstances exceptionnelles, masquent-ils en fait les difficultés que rencontrera l'EFR à l'avenir pour faire face à l'accroissement de ses charges de structures. Les budgets initiaux adoptés pendant le quinquennal 2017-2021, qui affichent tous un compte de résultat prévisionnel déficitaire alors même que l'établissement n'arrive pas au plafond d'emploi fixé à 70 équivalents temps plein travaillé (ETPT), en sont le signal. Accroître les ressources propres de l'établissement, comme le recommande le Comité, ne saurait être qu'une solution limitée. Le renforcement des moyens attribués par l'État, afin de consolider les services par l'acquisition de compétences professionnelles complémentaires, est en effet indispensable au développement des missions de l'EFR et à l'amplification de son rôle en faveur de l'internationalisation des sciences humaines et sociales.

Parmi les points d'attention exprimés par l'EFR auprès du Hcéres le 4 juin 2021 figurait la surcharge de travail des sections scientifiques et des directeurs des études, liée à l'accroissement des activités et à la diversification des dispositifs de soutien à la recherche ces dernières années. La direction tient à réaffirmer que cette situation devra impérativement trouver une solution au cours du prochain quinquennal, par un renforcement du soutien administratif et une réorganisation des services, permettant notamment aux directeurs des études de libérer du temps pour le pilotage scientifique et la recherche.

Enfin, la direction observe qu'une soixantaine de personnes, entre personnels et personnalités externes, ont été sollicitées pour un entretien au cours de la visite du Comité. L'intention de saisir la vie de l'établissement dans toutes ses facettes au plus près de ses différents acteurs était certainement louable. On peut toutefois s'interroger sur l'efficacité d'une méthode qui a conduit à multiplier des entretiens rapides et fragmentés car menés, pour des nécessités d'agenda, par des binômes d'experts travaillant séparément. Il s'en est suivi un inévitable morcellement de l'information, inégalement partagée entre les experts, tandis qu'à contrario le temps d'observation des conditions et des modalités de travail sur les lieux (visite des locaux et des services) s'est trouvé limité (une heure pour chacun des deux sites). La direction attire l'attention sur la lourdeur logistique de l'organisation d'une telle suite d'entretiens dans un planning contraint (sollicitation des personnes, gestion des plages horaires en fonction des disponibilités, supervision des systèmes de visioconférence pour les personnes interrogées à distance, convocations, accueils...), au regard de ce que l'on peut raisonnablement en attendre en complément du rapport d'autoévaluation détaillé de l'établissement, accompagné de 49 annexes de données quantitatives et qualitatives.

Avant d'en venir aux recommandations, la direction souhaite exprimer son point de vue sur quelques éléments de l'analyse qui lui semblent appeler des clarifications.

### Remarques sur quelques points de l'analyse

Le rapport (p. 6) note que « les visées de la recherche soutenue par l'École se sont élargies progressivement au moderne et au contemporain, alors que l'Antiquité en faisait traditionnellement la renommée ». La direction précise que cette évolution n'est pas récente, et que la place de l'histoire dans les activités de l'EFR, jusqu'à la période contemporaine, a même été un de ses caractères distinctifs dès ses premiers temps, pour s'affirmer plus nettement à partir des années 1970. L'ouverture aux sciences sociales, qui remonte aux années 1990, a été poursuivie avec constance. On note en revanche ces dernières années un recul de l'histoire moderne, en particulier dans le recrutement des membres scientifiques, qui sera l'objet d'un suivi attentif pour tenter d'y remédier dans le prochain quinquennal. Enfin, la notoriété des recherches de l'EFR en archéologie et en sciences de l'Antiquité ne repose pas uniquement sur la « tradition », mais sur des questionnements renouvelés et des méthodes innovantes que le prochain rapport d'auto-évaluation de l'établissement s'attachera à mettre en valeur.

Au sujet de la situation de la bibliothèque au 2<sup>e</sup> étage du palais Farnèse, le rapport affirme, sans justification, que « cette localisation, certes prestigieuse, n'est cependant pas idéale, notamment pour assurer un fonctionnement optimal de la bibliothèque » (p. 8). L'EFR conteste cette affirmation car, si les lecteurs doivent effectivement se soumettre à un contrôle de sécurité à l'entrée du palais Farnèse et la responsable de la bibliothèque déclarer les nouveaux lecteurs inscrits à l'officier de sécurité de l'ambassade, cette localisation ne présente aucun inconvénient pour les circuits documentaires et les services aux lecteurs. Au contraire, sa centralité urbaine exceptionnelle, à proximité d'autres bibliothèques et grands dépôts d'archives, est très appréciée des chercheurs. Les espaces à disposition offrent 190 places de lecture et 80 % des collections en libre accès. C'est du reste l'ampleur des locaux qui a permis, même au plus fort de la pandémie, de maintenir une ouverture tout en garantissant la sécurité des lecteurs, alors que les bibliothèques romaines avaient presque toutes dû fermer leurs portes. D'une manière générale, la bibliothèque est un lieu central de la sociabilité académique intergénérationnelle, grâce notamment à une large amplitude horaire incluant le samedi, dont tire avantage la vie scientifique de l'École.

« D'autres fusions pourraient être envisagées afin de rationaliser la coordination de ces différentes instances » (p. 8) : les instances citées ne sont pas de nature à pouvoir fusionner.

La vision donnée des activités de la responsable administrative (p. 9) est réductrice ; elle comporte, en plus du domaine des ressources humaines, un volet gouvernance, le dialogue social, le dossier santé/sécurité et une fonction de coordination dans de nombreux aspects de la vie de l'établissement. En effet, en l'absence de renouvellement du poste de DGS en 2013, les fonctions de celui-ci ont alors été redistribuées entre la responsable administrative et l'agent comptable en poste.

Le Comité semble regretter l'absence de prime pour les personnels de statut local (p. 9). Précisons qu'il s'agit du résultat d'un examen approfondi de la situation de ces personnels réalisé en 2015, qui a conduit à la suppression des primes de toute nature, en accord avec la représentation syndicale, car elles généraient des tensions entre les personnels.

Le Comité note la fragilité que représente la préparation de la paie par un seul agent et « recommande d'étudier les possibilités d'une mutualisation des fonctions financières des EFE au niveau du RésEFE, en conservant une régie autonome au niveau de chacun des établissements » (p. 10). La fragilité relevée n'existe plus, puisqu'un deuxième agent a d'ores et déjà été formé à la paie italienne ; par ailleurs, la mutualisation des fonctions financières (côté ordonnateur) au niveau du RésEFE est impensable pour les paies locales tant les règles sont complexes et différentes selon les pays.

Une recommandation concerne (p. 10) l'Association des amis de l'EFR. Cette association est indépendante de l'EFR et de sa direction. L'avis du Comité sera transmis à sa présidente pour information.

Le Comité estime que l'EFR dispose des « compétences scientifiques et organisationnelles » pour accroître le « nombre de projets – et en conséquence de financements – européens » (p. 12). La direction a pris plusieurs mesures ces dernières années pour encourager le dépôt de projets européens, ou auprès d'autres agences de financement (adhésion à l'Agenzia per la Promozione della Ricerca Europea, appel à projets « Impulsion » depuis 2020, ateliers de formation au montage de projets MSCA et ERC). L'augmentation des programmes sur ressources fléchées est déjà sensible (cf. annexe D3\_6 indicateurs contractuels) et l'EFR poursuit ses actions à cette fin. Cette croissance ne manquera pas de créer des besoins supplémentaires en personnel pour la gestion et le suivi de ces projets, car aucun poste ne peut aujourd'hui être redéployé sur ces fonctions. Par ailleurs, le nombre limité de personnels scientifiques employés suffisamment durablement pour porter des projets au nom de l'établissement (4) limite drastiquement les possibilités de l'EFR de se positionner comme bénéficiaire. La voie du partenariat est pour ainsi dire la seule possible pour les projets ANR et ERC (comme cela a été le cas pour le *consolidator grant* PerformArt et les dépôts en attente des résultats ou en cours de préparation émanant des enseignants-chercheurs en délégation depuis 2021).

La direction ne souscrit pas à l'invitation du Comité à orienter le recrutement de jeunes docteurs « dont les recherches sont en synergie avec les projets en cours ou celles et ceux qui envisagent de déposer des projets » (p. 12). Les recrutements, basés sur la seule excellence du parcours et du projet scientifique, sont en effet garants du renouvellement des domaines et des méthodes de recherche à moyen terme. Ensuite, les membres scientifiques sont formés au montage de projet dans une visée d'acquisition de compétences professionnelles. La durée de leur séjour leur permet éventuellement de préparer un projet sur ressources fléchées à conduire à leur sortie de l'EFR, le cas échéant en partenariat avec elle. Il convient de préciser que les pourcentages indiqués dans le rapport sur l'emploi des membres dans l'enseignement supérieur et la recherche (p. 13) après leur séjour à l'EFR concernent l'année même de leur sortie. Ces taux, sur la période considérée 2004-2020, atteignent 80 % à 90 % deux ou trois ans après celle-ci (cf. annexe D4\_2).

*Observations sur les recommandations indiquées en conclusion, p. 15, au regard des « points forts » et « points faibles » de l'établissement*

Deux remarques concernent les « points faibles » :

- « Une recherche insuffisante de ressources propres » :

Les recettes propres de l'École sont composées des ventes des publications, des recettes d'hébergement, d'une indemnité d'occupation versée par un bar pour une terrasse installée en bordure de la façade de l'immeuble sur la piazza Navona, des loyers versés par le personnel et d'autres recettes diverses. Elles s'élevaient à 469 332 euros en 2019 et ont été fortement touchées par la crise sanitaire (327 505 euros en 2020 ; 444 815 euros en 2021), notamment en ce qui concerne les recettes d'hébergement. Si l'on peut compter sur une récupération en 2022, les marges de manœuvre pour accroître davantage ces recettes sont faibles. Les ventes des publications sont, entre autres, liées au nombre de parutions et celui-ci ne devrait pas augmenter dans les années à venir. Les recettes d'hébergement sont, elles aussi, limitées par la priorité donnée aux boursiers et aux chercheurs résidents.

La piste retenue par l'École est d'augmenter les ressources provenant des ressources fléchées : préciput ANR, frais de gestion et coûts indirects. Ces recettes sont estimées en croissance dès le début du quinquennal 2022-2026.

- « Un manque de clarté dans l'encadrement des doctorants » :

Il n'est pas aisé de saisir ce que le Comité entend exactement. S'il s'agit des boursiers, cela semble injustifié, car ils sont durant leur séjour accompagnés pas à pas dans leurs recherches par les directeurs des études et l'équipe des bibliothécaires. Il s'agit plus vraisemblablement des doctorants ayant obtenu un contrat doctoral en partenariat avec l'EFR. Rappelons que ceux-ci sont avant tout encadrés par leur(s) directeur(s) de thèse et qu'ils reçoivent une formation au sein de leurs Écoles doctorales de rattachement. L'EFR leur permet, dans le cadre d'un accueil réglé par convention avec leur université d'inscription, de réaliser leurs recherches doctorales dans les meilleures conditions sur le terrain. Les directeurs des études les orientent et conseillent à cet effet ; ils disposent du même environnement et des mêmes équipements scientifiques que les membres au sein de l'établissement. La direction convient que les échanges d'information avec les Écoles doctorales dont ils dépendent et le suivi de leurs parcours pourraient être plus réguliers. Il serait envisageable, par exemple, que le directeur des études concerné participe aux comités de suivi de thèse. Cette réflexion sera approfondie, en concertation avec les directeurs des Écoles doctorales, et pourra déboucher sur une révision des termes des conventions d'accueil.

Au sujet des recommandations (p. 15) :

La direction observe qu'il ne sera pas possible d'« envisager un mode de représentation des doctorants dans les conseils », la composition de ceux-ci étant fixée par le décret n° 2021-146 du 10 février 2021 et les doctorants n'étant pas des personnels de l'établissement (ils sont accueillis, par convention, dans le cadre d'un partenariat avec l'université dans laquelle ils sont inscrits).

Le Comité souhaite que soit poursuivie « la réflexion sur la création d'un Institut d'études avancées à l'EFR ». L'équipe de direction a mûri une réflexion à ce sujet dès 2020. Ses conclusions, au regard de ses moyens financiers et humains, et de ses objectifs de maîtrise du pilotage scientifique (les IEA sont fondés sur le principe de l'indépendance scientifique et des appels à candidatures ouverts, même lorsqu'ils sont internes à une institution) vont dans le sens d'un renforcement de ses programmes de « chercheurs résidents », en cherchant à développer des co-financements avec ses partenaires pour des résidences partagées. Le dispositif est d'ores et déjà passé à 47 mensualités en 2021.

Les appréciations du Comité sur la qualité de la recherche et de la formation à la recherche de l'EFR invitent la direction à poursuivre avec résolution, en dialogue avec la tutelle, les objectifs formulés dans la Note d'orientation stratégique pour 2022-2026, placés sous le signe de l'ouverture et de la diversité, afin de conforter le rayonnement de l'établissement dans le domaine des études méditerranéennes, ainsi que son ancrage sur les terrains de la recherche en Italie, au Maghreb et dans les pays du sud-est européen proches de la mer Adriatique.

Brigitte MARIN

Directrice de l'École française de Rome

## Organisation de l'évaluation

La visite de l'évaluation de l'École française de Rome a eu lieu les 4, 5 et 6 novembre 2021 à Rome.

Le comité d'experts<sup>75</sup> était présidé par **M. Alain Peyraube**, directeur de recherche émérite au CNRS et directeur d'études à l'EHESS (France).

La vice-présidence du comité était assurée par **Mme Julia Bray**, professeure à l'Université d'Oxford (Royaume-Uni).

Le comité était également composé des experts suivants :

- **M. Marc Goujon**, inspecteur général honoraire de l'administration de l'Éducation nationale et de la recherche (France) ;
- **M. John Ma**, professeur à l'Université de Columbia (États-Unis) ;
- **Mme Tatiana Pedrazzi**, chercheur à l'Institut des sciences du patrimoine culturel du Conseil national de la recherche (Italie) ;

M. William Berthomière, M. Frank Braemer, M. Jean-Luc Clément et Mme Anne Simonin (conseillers scientifiques) ainsi que M. Amaury Barthet et Mme Clémentine Francez-Carrère (chargés de projet) représentaient le Hcéres tout au long de l'évaluation.

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

---

<sup>75</sup> 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>.

# RAPPORT D'ÉVALUATION DE L'INSTITUT FRANÇAIS D'ARCHÉOLOGIE ORIENTALE

---

**CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2020-2022**  
VAGUE B

## Sommaire

Introduction .....	67
1 / Présentation de l'IFAO .....	67
2 / Contexte de l'évaluation .....	67
3 / Rappel des recommandations du précédent rapport .....	68
Le positionnement et la stratégie institutionnels de l'établissement .....	69
1 / Un acteur majeur de la coopération scientifique franco-égyptienne .....	69
2 / Une stratégie d'ouverture dans une logique de réseau à élargir à de nouveaux acteurs de la recherche .....	69
3 / Des partenariats multiples qui positionnent l'Institut en tant qu'interface de la recherche française en Égypte .....	70
La gouvernance et le pilotage de l'établissement .....	70
1 / Une organisation interne plus efficace, qui ne permet pas cependant de remplir l'ensemble de ses missions .....	70
2 / Une gouvernance adaptée à la taille de l'établissement .....	71
3 / Un développement récent des schémas directeurs et des plans pluriannuels, qui prennent insuffisamment en compte les capacités financières et humaines de l'établissement. ....	72
4 / Les grandes fonctions du pilotage : un budget grevé par les indemnités de résidence à l'étranger.....	72
La recherche .....	74
1 / Des pôles de recherche performants et un pilotage efficace .....	74
2 / Production de connaissances, activités et collaborations académiques concourant au rayonnement et à l'attractivité scientifique.....	75
La formation à la recherche et la professionnalisation .....	76
Une formation à la recherche dynamique mais des efforts à envisager en matière de soutien à l'insertion professionnelle .....	76
La valorisation et la diffusion de la culture scientifique .....	77
Une gestion des archives scientifiques et de la bibliothèque à renforcer, compte tenu du développement récent de la médiation scientifique.....	77
Conclusion .....	79
1 / Les points forts .....	79
2 / Les points faibles .....	79
3 / Les recommandations .....	79
Observations du directeur de l'IFAO .....	80
Organisation de l'évaluation .....	84

# Introduction

## 1/ Présentation de l'IFAO

L'institut français d'archéologie orientale (IFAO) est une école française à l'étranger implantée depuis 1907 au Caire dans le palais de Mounira.

L'école a été créée par décret en 1880 en tant qu'« École du Caire », à la suite des écoles françaises d'Athènes et de Rome. En 1898, à l'occasion d'une nouvelle définition de ses statuts, l'établissement prend le nom définitif d'IFAO. L'institut dispose aujourd'hui du statut d'établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP).

L'IFAO a pour mission d'« étudier les civilisations qui se sont succédées en Égypte depuis la Préhistoire jusqu'au XX<sup>e</sup> siècle. » (Décret n° 2011-164 relatif aux écoles françaises à l'étranger). Les disciplines concernées sont principalement la philologie, l'archéologie et l'histoire.

L'Institut est placé sous la tutelle du Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche (MESR) avec lequel il est lié par un contrat quinquennal pour la période 2017-2021. Pour la même période, la moyenne du budget de fonctionnement de l'IFAO s'élève à 1 658 037 €<sup>76</sup> et la moyenne du budget annuel alloué aux activités de recherche s'élève à 558 794 €.

Le conseil scientifique, comme le conseil d'administration de l'IFAO sont composés d'un représentant du ministère chargé de l'enseignement supérieur, d'un représentant du ministère chargé des affaires étrangères et de deux représentants de l'Académie des Inscriptions et des Belles-Lettres (AIBL).

Au cours de la période de référence 2017-2021, l'IFAO a structuré son organisation interne en pôles : le pôle « recherche et formation » ; le pôle « archéométrie » ; le pôle « archéologie » ; le pôle « documentaire » (qui rassemble la bibliothèque et le service des archives et collections) ; le pôle « éditorial » (qui comprend le service éditorial, le service de la PAO, la cellule image et graphisme, l'imprimerie et le service de diffusion) ; le pôle « informatique et humanités numériques » ; le pôle « ressources » et un service chargé de la communication et du mécénat.

En 1990, le Centre d'études alexandrines (CEA Alex) a été créé, sous la tutelle de l'IFAO et du CNRS et sous statut d'unité de service et de recherche (USR). Le laboratoire fait partie des 37 unités de l'Institut national des sciences humaines et sociales (INSHS) et il est installé à Alexandrie. Le CEA Alex mène des fouilles archéologiques à Alexandrie et ses environs dans le cadre de programmes de recherche relatifs à l'histoire de la ville.

En 2021, le personnel de recherche de l'IFAO compte neuf personnes, dont trois enseignants-chercheurs (directeur, directeur des études, adjoint aux publications) et six membres scientifiques (jeunes chercheurs post-doctorants)<sup>77</sup>. Au cours de la période 2017-2021, les personnels scientifiques de l'institut ont produit 95 publications dans des revues à Comité de lecture, 36 ouvrages et 27 chapitres d'ouvrage. Ils ont également participé à 37 chantiers de fouille. La bibliothèque de l'IFAO comporte 94 323 volumes de documents physiques pour 58 136 titres, dont six ressources électroniques. Le service des archives comptabilise 252 fonds d'archives.

En 2021, le personnel Biatss<sup>78</sup> de l'institut comprend selon le RAE 109 personnes, dont 13 personnels métropolitains, un personnel Biatss sur contrat de recherche et 96 personnels avec contrats de droit local<sup>79</sup>.

## 2/ Contexte de l'évaluation

Dans le cadre de cette évaluation, la visite de l'IFAO par le comité d'experts a eu lieu les 18 et 19 octobre 2021 au siège de l'établissement au Caire. L'évaluation porte sur la période 2017-2021.

Le rapport d'autoévaluation (RAE) de l'IFAO a été rédigé selon un référentiel produit spécifiquement par le Hcéres pour l'évaluation des Écoles françaises à l'étranger (EFE) et de leur réseau (RésEFE). Ce RAE a respecté les consignes du Hcéres. Les membres du comité d'experts ont particulièrement apprécié la richesse des

<sup>76</sup> RAE, p. 4.

<sup>77</sup> RAE, p. 4.

<sup>78</sup> Personnels des bibliothèques, ingénieurs, administratifs, techniques, sociaux et de santé.

<sup>79</sup> RAE, p. 2.

informations qui leur ont été fournies, ainsi que la façon dont le RAE était structuré (*id.* annexes très détaillées sur un ensemble de données indispensables). Des documents complémentaires ont été fournis lors de la visite, notamment sur le pôle « archéologie ». Le champ de compétences de l'Institut dans les domaines de la philologie (égyptien ancien, papyrologie grecque, copte et arabe), de l'archéologie et de l'histoire est particulièrement bien exposé dans ce RAE, comme l'est l'ensemble des services pour mener à bien les missions de recherche, de formation et de diffusion. Enfin, les réponses apportées aux cinq recommandations du précédent rapport du Hcéres sont claires et détaillées.

Le comité a pris en considération les attentes de l'IFAO<sup>80</sup> ainsi que celles de son Ministère de tutelle<sup>81</sup> et les a regroupées selon les points suivants déclinés sous forme de questions adressées aux responsables de l'établissement, avant le déroulement de la visite sur site :

- Comment les fronts de recherche et le développement des trois domaines de spécialité (archéologie, philologie, histoire) structurent-ils la politique scientifique de l'IFAO et du Centre d'études alexandrines (CEAlex) avec lequel l'IFAO entretient des échanges très structurés ? Comment les projets interdisciplinaires sont-ils pensés d'un point de vue méthodologique ? Selon quelles modalités la recherche purement philologique et égyptologique s'intègre-t-elle dans le développement des sciences sociales et historiques ?

- Quelle est la proportion de chercheurs accueillis par rapport à l'ensemble du personnel ? Leur nombre semble limité : est-ce pour assurer un renouvellement du vivier de spécialistes présents sur site ? Pourquoi ne pas mettre en place des séjours de courte ou moyenne durée, avec un système de frais de mission selon la durée du séjour en Égypte ? Afin d'augmenter la capacité d'accueil, d'intégration et le niveau d'activité de l'Institut ne peut-on envisager, à terme, de repenser le statut des personnels de recherche et d'envisager un statut qui ne relève ni du statut des expatriés ni du droit local mais s'inspire du statut des personnels dits « résidents » ? Quels pourraient être les avantages et les inconvénients de ce nouveau statut des chercheurs ?

- Quels liens existent-ils avec les écoles doctorales de l'université et des établissements supérieurs d'enseignement localisés en France concernant la formation des doctorants ? De quelles informations dispose-t-on concernant le devenir des docteurs formés à l'IFAO, à un an, ou à deux ans, voire à cinq ans ?

- De multiples et importants accords ont été mis en place avec le Ministère du Tourisme et des Antiquités (MoTA) dans le domaine de l'archéologie et du patrimoine, en liaison avec le dispositif diplomatique français, mais quelles sont les possibilités d'interactions avec d'autres acteurs socio-économiques égyptiens ?

- Il semblerait que l'IFAO soit chargé pour le Réseau des EFE (RésEFE) de l'orchestration de la politique de développement des humanités numériques et de l'*open access* pour les publications. Si tel est bien le cas, comment cela se traduit-il concrètement ? Quelle charge de travail supplémentaire cela représente-t-il ?

### 3/ Rappel des recommandations du précédent rapport

Le précédent comité d'experts soulignait dans son rapport que ses recommandations ne pourraient être mises en œuvre sans l'apport de solutions pérennes aux difficultés financières. Les recommandations étaient les suivantes :

« - Développer des outils de pilotage.

- Coordonner et professionnaliser la recherche de mécénat en interne ou dans le cadre du réseau des EFE.

- Poursuivre et développer une politique de médiation culturelle et scientifique en direction de divers publics.

- Garantir le traitement des archives et objets archéologiques et développer une solution de copie des archives à long terme en France.

- Renforcer les capacités du pôle d'archéométrie avec son laboratoire de datation par le radiocarbone. »

Les précédentes recommandations relatives au développement des outils de pilotage, au développement de la politique de médiation culturelle et scientifique et au renforcement du pôle d'archéométrie ont été suivies d'effets. Toutefois, des actions restent encore à engager pour ce qui concerne le traitement des archives et à poursuivre pour ce qui concerne la recherche de mécénat.

<sup>80</sup> L'IFAO a exprimé ses attentes vis-à-vis de l'évaluation lors d'une visioconférence avec le Hcéres le 4 juin 2021.

<sup>81</sup> Le MESR a exprimé ses attentes vis-à-vis de l'évaluation lors d'une réunion avec le Hcéres le 4 mars 2020.

# Le positionnement et la stratégie institutionnels de l'établissement

## 1/ Un acteur majeur de la coopération scientifique franco-égyptienne

Dans un contexte de relations politiques étroites entre l'Égypte et la France, l'IFAO est un acteur majeur de la diplomatie d'influence française et constitue une pièce centrale dans le dispositif de la coopération scientifique franco-égyptien. Les axes stratégiques exposés dans le contrat pluriannuel de développement 2017-2021 avec le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche positionnent l'Institut comme un acteur incontournable pour la recherche française en Égypte dans les domaines de la philologie, de l'archéologie et de l'histoire.

L'IFAO est aussi devenu un pôle de recherche et de formation de référence au niveau international. Il joue un rôle majeur auprès des 37 opérations de terrain en archéologie qui ont cours dans tout le territoire égyptien, aussi bien pour ce qui relève de l'organisation logistique que de la conduite scientifique et la valorisation des résultats. L'Institut a également acquis depuis plusieurs dizaines d'années une maîtrise incontestée en matière d'édition de textes épigraphiques monumentaux (relatifs aux temples ptolémaïques, par exemple) et de papyri et ostraca (en écritures égyptienne, grecque, copte, arabe) découverts en contexte archéologique. Producteur important de données primaires relatives aux différentes civilisations qui se sont succédé en Égypte, l'IFAO se positionne comme un acteur de premier plan dans leur analyse : à travers sa programmation scientifique d'abord mais aussi grâce à la production d'une synthèse étoffée de ses activités qui, depuis 2017, vient compléter le bilan annuel et expliciter l'intérêt de multiples collaborations nationales et internationales de l'Institut (avec l'université de Senghor pour la période 2018-2021 ; *University of British Columbia* - 2019-2022 ; *Università Degli Studi di Milano* – 2021-2025).

Enfin, la politique d'accueil et de formation dispose avec la bibliothèque, espace d'enrichissement et de partage des savoirs, d'une ressource qui offre à l'IFAO la possibilité de diffuser des standards de qualité et les bonnes pratiques de la recherche auprès des chercheurs égyptiens en formation tout en les inscrivant dans des circuits de recherche internationaux et dans les réseaux scientifiques français et européens.

## 2/ Une stratégie d'ouverture dans une logique de réseau à élargir à de nouveaux acteurs de la recherche

L'IFAO développe incontestablement une stratégie d'ouverture dans une logique institutionnelle de réseau. L'Institut joue un rôle central de connexion entre les autorités égyptiennes (le MOTA - *Ministry of tourism and antiquities*), les universités et musées égyptiens, et les équipes françaises ou européennes, travaillant dans son domaine de compétence et séjournant en Égypte. En synergie avec l'ambassade de France, l'Institut travaille en partenariats étroits avec les autres établissements français à commencer par le CEALex, dont il est cotutelle avec le CNRS, mais aussi avec le centre franco-égyptien d'étude des temples de Karnak (CFEETK) du CNRS basé à Louxor, l'Institut de France, le Centre d'études et de documentation économiques, juridiques et sociales (CEDEJ) et l'Institut dominicain des études orientales (IDEO). Ce réseau institutionnel est ainsi en mesure d'apporter une réponse concertée à la demande de formation des inspecteurs du MOTA, des restaurateurs du patrimoine, des enseignants et des étudiants égyptiens et de satisfaire à la demande d'accès aux bibliothèques et aux archives.

L'IFAO est aussi un interlocuteur privilégié pour tous les programmes de recherche portant sur l'Égypte, que ces programmes soient d'origine française ou européenne. L'Institut est ainsi particulièrement sollicité pour répondre aux appels à projets français, européens, ou internationaux, souvent lancés par d'anciens membres.

S'appuyant sur le réseau des EFE (RésEFE), l'IFAO a restructuré entièrement son organisation de réponse aux appels à projets afin de répondre au mieux aux besoins de la recherche et de la formation. Il maîtrise toute la chaîne de production scientifique depuis l'acquisition des données primaires, la saisie de bases de données, leur archivage, leur analyse, leur interprétation et leur publication sur papier (disposant de sa propre imprimerie) et numérique selon les principes et les pratiques FAIR (*Findable, Accessible, Interoperable, Reusable*).

L'Institut a entrepris un important chantier en matière de numérisation massive de ses fonds d'archives et de mise en ligne de ses publications en lien étroit avec le RésEFE. Il envisage de développer un second chantier

avec le projet ambitieux de construction d'une nouvelle bibliothèque et d'espaces de vente de ses éditions qui entraînera le redéploiement de tous ses autres services, y compris de celui des archives.

Un autre levier pour favoriser l'ouverture internationale a été le dispositif « soutien à la mobilité internationale » mis en place avec le CNRS. Le dispositif a été mis en place en 2018 et prévoit des séjours de trois à huit mois. Au moment de l'évaluation, trois chercheurs du CNRS en avaient bénéficié. L'absence d'autres possibilités de résidence à l'IFAO de chercheurs confirmés pour des séjours de recherche plus longs (un à deux ans) prive néanmoins l'institut d'une source possible d'influx scientifique et d'encadrement des jeunes chercheurs.

**Le comité recommande à l'IFAO de trouver une solution, avec les tutelles, afin que l'Institut puisse accueillir des chercheurs et des enseignants-chercheurs (EC) qui ne disposeraient pas d'un statut de personnel expatrié, en mettant à l'étude, avec l'appui juridique des tutelles, un nouveau statut de chercheurs en résidence.**

### 3/ Des partenariats multiples qui positionnent l'Institut en tant qu'interface de la recherche française en Égypte

En tant que pilote des programmes scientifiques français en Égypte, en complémentarité avec le CEALex pour le versant alexandrin et méditerranéen, l'Institut a tissé de multiples partenariats par le biais de conventions scientifiques et de codirections d'opérations (Musée du Louvre, Institut national de recherches archéologiques préventives [INRAP], CFEETK, Institut de recherche pour le développement [IRD], CEDEJ, IDEO, Agence universitaire de la Francophonie [AUF], etc.), ainsi que des coopérations très étroites avec les universités françaises et les unités du CNRS impliquées dans la recherche en Égypte, par l'intermédiaire d'équipes ou de centres d'études (comme le centre d'études internationales sur la Romanité de La Rochelle Université) ou des unités mixtes de recherche (UMR) avec lesquelles l'IFAO est en partenariat dans le cadre de projets (projet ANR Meryt avec les UMR 8167 « Orient et Méditerranée », 7164 « APC Astroparticule et cosmologie », 8212 « laboratoire des sciences du climat et de l'environnement », 8233 « de la molécule aux nano-objets », 7205 « institut de systématique, évolution, biodiversité », 5108 « laboratoire d'Annecy Le Vieux de physique théorique »)<sup>82</sup>. Le positionnement de l'IFAO au cœur d'un espace scientifique européen et international se traduit également dans les opérations de terrain qu'il pilote, telles que le chantier de Deir el-Medina (qui rassemble 13 partenaires internationaux dont le Musée de Turin) ou les travaux sur le christianisme antique dans l'oasis de Bahariya et le désert occidental (sous l'égide de l'IFAO, par une équipe financée par un ERC porté par un professeur de la *Norwegian school of Théology*, ancien membre scientifique de l'IFAO)<sup>83</sup>.

L'IFAO s'est aussi attaché à institutionnaliser son rôle d'interface de la recherche française en Égypte, en fédérant notamment les différentes institutions françaises dans l'exposition « Archéologie française en Égypte » au musée de la place Tahrir fin 2019. De même, l'institut a pris en charge annuellement, depuis 2017, l'organisation de la journée de l'archéologie qui associe le CEALex, le CFEETK et la Mission du Ramesseum. L'IFAO, enfin, a créé un comité de coordination pour la célébration du bicentenaire du déchiffrement des hiéroglyphes.

## La gouvernance et le pilotage de l'établissement

### 1/ Une organisation interne plus efficace, qui ne permet pas cependant de remplir l'ensemble de ses missions

Tenant compte des recommandations de la Cour des comptes du 10 septembre 2012, le contrat pluriannuel de développement 2017-2021 a permis de restructurer l'organisation de l'IFAO autour de huit grands pôles. Ce nouveau schéma de gouvernance est globalement cohérent avec les objectifs stratégiques de l'Institut ; il a permis de mieux définir les rôles, les missions et les compétences de chacun des acteurs. Cette évolution a également permis au directeur de se concentrer sur les missions de pilotage stratégique et les arbitrages essentiels en prenant appui sur des responsables des cinq pôles (archéométrie, archéologie, documentation, édition, informatique et Humanités numériques) dotés d'une autonomie et de légitimité suffisantes pour arbitrer les problèmes rencontrés dans la gestion courante des domaines de compétence.

<sup>82</sup> <https://www.ifao.egnet.net/archeometrie/anr-meryt/>

<sup>83</sup> RAE, p. 8.

**À propos du pôle « archéologie », le comité recommande de renforcer la place du laboratoire de céramologie et de mieux coordonner cette entité avec les autres composantes du pôle.**

**Les pôles « informatique et humanités numériques » et « communication et mécénat » sont organisés en entités administratives autonomes. Le comité recommande à l'IFAO d'étudier leur intégration au sein du pôle « ressources » afin de renforcer encore la cohérence et l'unité d'action des fonctions dites supports sous l'autorité de la direction générale des services.**

**Enfin, de manière globale, le comité considère qu'en dépit du nombre d'agents dont dispose l'IFAO si l'on prend en compte les personnels recrutés sur des contrats de droit local, l'Institut ne s'est pas donné les moyens de faire face à ce qui est attendu de lui, que ce soit sous l'angle des missions de recherche ou même du fonctionnement administratif général.** En effet, au regard de la taille de la structure, l'IFAO n'est pas en mesure de faire face à l'ensemble des obligations réglementaires qui sont apparues au cours des dernières années (lois Sapin de 2016 en matière de référent déontologique ou lanceur d'alerte, obligations en matière de nomination d'un délégué à la protection des données, de responsable de la sécurité des systèmes d'information, etc.).

Au cours de la période de référence, le développement du service commun du RésEFE s'est matérialisé, en particulier, dans les domaines de la communication et des humanités numériques. Ainsi, le responsable du service communication est désormais en contact régulier avec ses homologues des autres Écoles pour élaborer des supports de communication communs (brochure du RésEFE, plaquettes, conférence commune à Paris, etc.). Le responsable du service commun de communication du RésEFE assure, lui, notamment par des vidéos, la valorisation grand public des chantiers de fouille de l'IFAO. En outre, des collaborations plus approfondies avec les écoles de Rome et d'Athènes ont été nouées.

Dans le domaine de l'information numérique, les projets ont débuté au sein de l'IFAO dès le début des années 2000. Cependant, l'intégration de l'Institut dans la sphère des humanités numériques a été réellement effective avec la formation du service commun du RésEFE dont l'objectif est de s'appuyer sur les réseaux nationaux, et de définir des référentiels communs aux Écoles. Les systèmes informatiques et numériques des Écoles deviennent ainsi interopérables. Dans le domaine de l'informatique de gestion, des projets sont actuellement à l'étude, par exemple une plateforme commune de gestion des missions au niveau du RésEFE.

**Le comité recommande à l'Institut d'étudier la possibilité d'organiser la prise en charge des obligations réglementaires qui sont apparues au cours des dernières années au niveau du RésEFE, en bénéficiant de l'expertise de l'une ou l'autre des Écoles dans certains domaines.**

## 2/ Une gouvernance adaptée à la taille de l'établissement

L'IFAO a engagé une politique globale de la qualité pour mettre en œuvre son projet stratégique visant à permettre le suivi de l'ensemble des activités et des résultats et de la mise en œuvre d'actions correctrices. Outre le pôle « recherche et formation », colonne vertébrale de l'établissement, cinq pôles regroupent désormais tous les services d'appui à la recherche, complétés par deux fonctions support (voir *supra* le détail de ces pôles). L'organisation actuelle de l'Institut n'est toutefois pas toujours adaptée à la conduite de sa stratégie (cf. *supra*). Les difficultés budgétaires rendent difficile le renouvellement du personnel d'appui à la recherche (notamment au sein du pôle « archéologie »). Ce non-renouvellement est une source de risques majeure dans un futur proche.

La gouvernance s'appuie sur des instances et des circuits de décision impliquant la communauté de l'Institut et le RésEFE, tout en associant les partenaires principaux. Le rôle de ces instances et la fréquence de leurs réunions sont clairement décrits dans le règlement intérieur adopté en juillet 2021. Au cours du quinquennat la qualité du dialogue social a été renforcée par la mise en place effective du Comité technique (CT) et du Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT, désormais rebaptisé Comité social d'administration d'établissement -CSAE). Cette formalisation, adaptée à la taille de la structure, contribue à la qualité de la communication interne entre la direction et les responsables. Cette formalisation du dialogue social a permis une bonne gestion de la crise sanitaire avec le CHSCT qui était tenu informé régulièrement des évolutions des consignes sanitaires et des mesures de protection prises par la direction. De même, lorsque le nouveau règlement intérieur a été présenté au CT, son contenu n'a pas soulevé d'objections particulières.

Le service chargé de la communication de l'IFAO est assuré par un seul agent. Cependant, comme tous les personnels de l'Institut contribuent à la valorisation des actions et recherches qui y sont menées, la diffusion de la recherche et la visibilité de ses résultats sont correctement assurées.

### 3/ Un développement récent des schémas directeurs et des plans pluriannuels, qui prennent insuffisamment en compte les capacités financières et humaines de l'établissement.

Depuis la publication du rapport de la Cour des comptes de 2012, l'établissement s'est doté de nombreux outils de pilotage pluriannuel (plan pluriannuel de stratégie immobilière, schéma directeur des systèmes d'information, plan pluriannuel d'investissement). Ces outils permettent de programmer les opérations à réaliser au cours des trois à cinq années à venir, tout en s'assurant, en principe, de leur soutenabilité sur les plans financiers et des ressources humaines (capacité des équipes à mener à leurs termes l'ensemble des opérations ou capacité à faire appel à des prestataires extérieurs de service).

**Le comité recommande à l'IFAO de prendre davantage en compte les capacités financières et humaines de l'établissement dans les prochains schémas directeurs et autres documents pluriannuels afin de définir des objectifs plus réalistes et de privilégier leur réalisation.**

Il convient d'éviter que se renouvelle le constat du RAE (p. 13) : « l'IFAO dispose désormais des principaux outils pour inscrire ses activités dans une vision prospective (...). Pour autant, les contraintes financières permettent difficilement de mettre en œuvre l'ensemble des actions prévues, notamment dans le domaine informatique ». Ainsi, ces documents constitueront réellement des outils d'aide prospective au pilotage<sup>84</sup>.

L'établissement dispose d'une cartographie des risques et d'un organigramme fonctionnel nominatif. Les 20 risques identifiés et le plan d'action ont été validés par le conseil d'administration. Passée la crise sanitaire (cf. *supra*), les questions de santé et sécurité au travail ne semblent pas constituer des enjeux prioritaires. Le service patrimoine et sécurité, de création récente, a commencé à formaliser les procédures et à établir les documents réglementaires.

### 4/ Les grandes fonctions du pilotage : un budget grevé par les indemnités de résidence à l'étranger

Des progrès notables ont été réalisés au cours du quinquennal en matière de dialogue social. Les personnels locaux sont soumis à la réglementation égyptienne et la convention fiscale bilatérale franco-égyptienne permet aux ressortissants français une imposition en France. Cependant, l'IFAO ne fait, en tant qu'employeur, aucune déclaration aux services fiscaux français et ne remet pas à ses personnels l'état des sommes à déclarer en France.

**Le comité recommande à l'IFAO, en tant qu'employeur, de remettre à ses personnels chaque année l'état des sommes à déclarer en France au Ministère des finances dès la déclaration des revenus 2021.**

En matière de gestion des ressources humaines, la grande réalisation du quinquennal est la mise en place des nouvelles grilles de rémunération au 1<sup>er</sup> janvier 2019 avec un système de cotation des postes (niveau de responsabilité, technicité, pénibilité, etc.) dont dépend le niveau de rémunération. S'il est encore trop tôt pour dresser un bilan de cette réforme salariale, certains représentants du personnel ont exprimé des doutes sur l'équité, voire la légalité, du nouveau dispositif au regard du droit local. Il convient de noter toutefois que ces nouvelles grilles, qui se traduisent également par une revalorisation des niveaux de rémunération, ont reçu un avis favorable du CT. Cette réforme, bien que conçue dans le cadre des instances de dialogue social, doit encore être explicitée auprès de l'ensemble du personnel. Le surcoût de la réforme en année pleine s'élève à 63 000 euros et 75 % des agents ont eu une augmentation de salaire l'année de l'entrée en vigueur du dispositif rénové. Ce dispositif favorise le recrutement local, et les rémunérations versées correspondent à celles des autres établissements français au Caire.

Les indicateurs budgétaires globaux attestent d'une situation particulièrement saine : fonds de roulement à 171 jours de fonctionnement passant de 1,7 M€ en 2017 à 2,7 millions au compte financier 2020, tandis que l'établissement dispose d'une trésorerie plus abondante encore. Si le solde budgétaire prévisionnel est présenté systématiquement en déficit, l'exécution financière est toujours légèrement excédentaire. Le fonds de roulement intègre toutefois le versement d'un premier acompte sur les travaux de la bibliothèque et des travaux de sécurité (800 000 euros) dont moins de la moitié a été consommée aujourd'hui ; des provisions et dotations

<sup>84</sup> Visite sur site.

aux amortissements. Il convient de veiller à ce que les recettes sur subventions fléchées encaissées soient consommées lors des exercices considérés.

La trajectoire de la masse salariale est particulièrement dynamique en raison de la mise en place des grilles de rémunération, de l'inflation qui impose réglementairement une forte revalorisation annuelle des salaires des personnels de droit local non prise en compte lors du versement de la subvention pour charges de service public [SCSP] (7 % par exemple en 2021) et du poids des indemnités de résidence à l'étranger (IRE) dans le budget de l'établissement. Depuis 2021 néanmoins, une subvention complémentaire de 250 000 euros compense partiellement l'évolution des IRE. Ainsi, l'équilibre global du budget de l'établissement dépend avant tout de facteurs exogènes. Ces données ont conduit l'IFAO à geler des postes de titulaires expatriés afin d'assurer la soutenabilité de la croissance de la masse salariale.

C'est tout spécialement à l'IFAO que le poids des IRE sur le budget de l'établissement est difficile à supporter, en raison à la fois des sommes qu'elles représentent et des variations qu'elles imposent. Plus généralement, si les IRE permettent aux personnels affectés dans les EFE de surmonter certaines des difficultés de vie et d'installation dans les pays hôtes et de rendre attractifs les postes offerts, les aspects bénéfiques peuvent être contrebalancés par l'importance des sommes mobilisées qui compriment les moyens de la politique scientifique des établissements. C'est le cas à l'IFAO. La recherche devient alors la variable d'ajustement de l'équilibre budgétaire, ce qui porte atteinte à la réalisation des missions fondamentales et peut même aller jusqu'à la suspension temporaire du recrutement d'un membre scientifique. Enfin, la grille appliquée aux personnels, établie par un cadre juridique daté (décret du 14 novembre 1969), ne rend pas compte des fonctions exercées au sein des EFE et n'est plus en phase avec les évolutions réglementaires et statutaires survenues depuis près de 50 ans. La tutelle ministérielle s'est saisie de ces problèmes, puisqu'elle a augmenté significativement la dotation de l'IFAO en 2021 et a lancé l'écriture d'une réforme de la grille des IRE dans les EFE depuis 2019. Néanmoins, aucun arrêté n'est encore paru à ce jour. Rappelons qu'en 2012, le CNRS a complètement réformé la grille des IRE pour ses agents en poste à l'étranger, qui datait de 1972 ; en 2017, l'Institut de recherche pour le développement (IRD) a suivi le même mouvement, et en 2020, c'était au tour des Ingénieurs et personnels techniques, de recherche et de formation (ITRF) expatriés du MESRI de connaître un train de réforme comparable.

Le comité attire enfin l'attention sur le fait que l'établissement ne dispose toujours pas d'une comptabilité analytique lui permettant de connaître le coût réel de ses différentes activités et de déterminer la tarification de ses différents services et prestations. Aussi, **le comité recommande à l'IFAO de veiller à la mise en place de cet outil de pilotage indispensable à une gestion planifiée de ses activités.**

Le service informatique comprend trois agents dont un partagé avec le service du patrimoine et un en charge de l'administration du système. L'intranet construit localement propose de très nombreux outils consolidés et interconnectés, développés en interne par le responsable du service informatique, dont 25 applications métiers. Ce dispositif, s'il donne satisfaction aux personnels, est devenu quelque peu tentaculaire, et demande à être modernisé. Le choix du développement local spécifique a le mérite de la réactivité face aux évolutions techniques et aux demandes des services ; il représente cependant un risque pour l'Institut, en particulier en cas de départ du titulaire du poste, et un frein à l'interopérabilité au sein du RésEFE (qui devrait être l'échelle à laquelle sont développées les nouvelles applications).

Du fait de la petite taille de la structure, l'établissement est en retard dans la mise en œuvre des recommandations de la politique de sécurité des systèmes d'information de l'État (PSSIE). **Le comité recommande à l'Institut d'étudier la possibilité de travailler sur l'application du règlement général sur la protection des données (RGPD) et la mise en œuvre des recommandations de la politique de sécurité des systèmes d'information de l'État (PSSIE) dans le cadre du RésEFE.**

Enfin, le responsable du service est officiellement le responsable de la sécurité des systèmes d'information (RSSI) de l'établissement, mais il ne bénéficie pas de l'habilitation « secret » qui lui permettrait d'accéder à des informations classées. **Le comité recommande à l'IFAO de formuler une demande d'habilitation pour le responsable du service.**

En matière immobilière enfin, le dernier quinquennat se caractérise par un important effort en vue de la sécurisation des locaux dans un contexte complexe. Le service patrimoine et sécurité a été créé et a renforcé la sécurité périmétrique des installations de l'IFAO suite à un audit réalisé par le Ministère de l'Intérieur en 2015. Une subvention exceptionnelle du MESR, allouée en 2016, a permis de mettre en œuvre les principales

recommandations de l'audit (mise en place d'un sas de sécurité à l'entrée, séparation des flux piétons et véhicules, vidéo protection, contrôle d'accès, etc.). Un plan particulier de mise en sûreté (PPMS), validé par l'officier de sécurité de l'Ambassade, est en place. Le nouveau schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI) intégrera le projet de construction de la nouvelle bibliothèque (actuellement en phase d'études) et le réaménagement des espaces libérés par la bibliothèque. De plus, il veillera à la poursuite de la mise en sécurité et sûreté du bâtiment (sécurité incendie, par exemple).

Le précédent rapport Hcéres recommandait à l'IFAO de « développer des outils de pilotage ». Le comité note que l'Institut a progressé dans la mise en place de ces outils au cours de la période référence. **Il recommande aujourd'hui à l'IFAO de poursuivre ses efforts en la matière et de mettre en place une comptabilité analytique qui lui permettra de connaître le coût réel de ses différentes activités et de déterminer la tarification de ses différents services et prestations.**

## La recherche

### 1/ Des pôles de recherche performants et un pilotage efficace

Le pilotage de la recherche est assuré par le directeur, traditionnellement égyptologue, et le directeur des études, spécialiste des époques plus récentes. Les opérations sont catégorisées en quatre groupes (opérations de terrain, programmes, projets, actions spécifiques). Comme le souligne le RAE, « la politique de gestion, conservation et mise à disposition des données et documents (photos, cartes) de la recherche (terrain, archéologie, etc.) et l'engagement dans les humanités numériques, en collaboration avec le RésEFE, donnent à l'IFAO un rôle majeur dans l'archivage, la conservation et l'interopérabilité des données de la recherche sur l'Égypte ».

Le conseil scientifique (CS) formule des avis sur les grandes orientations, la programmation scientifique, les recrutements et les réponses à l'appel à projets annuel. Cet appel à projets mis en place au cours du quinquennat a permis de soutenir une centaine d'opérations dont un tiers en archéologie. Il répond à une double ambition : développer une culture de projets parmi les chercheurs sur place et ceux désirant poser leur candidature à l'IFAO ; faciliter la mise en place de partenariats scientifiques locaux et internationaux.

La recherche à l'IFAO s'organise autour de trois disciplines fondamentales, l'archéologie de terrain, l'histoire et la philologie (analyse des textes en contexte dans toutes les écritures représentées en Égypte, principalement hiéroglyphique, hiératique, démotique, grecque, copte, arabe, mais concerne aussi les sources sur l'Égypte en turc ottoman, italien, grec moderne, etc.). L'Institut ne s'interdit pas une ouverture disciplinaire vers d'autres domaines des sciences humaines et sociales, notamment dans les études plus contemporaines.

La vraie innovation récente est l'intérêt manifesté pour le contemporain, notamment le travail qui concerne la « conversion des pauvres en travailleurs honnêtes et vertueux : enseignement professionnel et réforme de la société de 1890 à 1930 » (projet mené de janvier à juillet 2017). Le deuxième axe, à dominante archéologique, est centré sur les opérations de terrains.

Le projet ANR « Modélisation chronologique de l'ancien empire égyptien – Meryt » associant six autres unités de recherche, a pour objectif de construire un modèle chronologique précis, complexe et s'appuyant sur plusieurs techniques. La modélisation chronologique sera réalisée par le biais d'une approche intégrée rassemblant les critères d'analyses de l'égyptologie, de l'archéologie et de l'archéométrie. Porté par le pôle « archéométrie », ce projet vise à affiner la méthode de datation par le carbone 14 pour cet espace géographique. Son développement reste toutefois soumis aux limites imposées par les autorisations locales sur la circulation des échantillons. Un autre programme transversal, MissMO, en collaboration avec l'École française de Rome (EFR) sur les Missions chrétiennes et sociétés au Moyen-Orient : organisations, identités, patrimonialisation (XIX<sup>e</sup>-XXI<sup>e</sup> siècles) est labélisé par le RésEFE.

La politique de recherche est définie à partir des choix de recrutements, des opérations de terrain, des réponses aux appels d'offres et de la structuration des services de soutien à la recherche. L'animation de la recherche repose, au Caire, sur les membres de l'IFAO, mais aussi sur les post-doctorants et doctorants boursiers incités à s'impliquer à divers niveaux de la recherche programmée. La place des anciens membres se révèle aussi essentielle dans la réussite aux appels à projets pour lesquels l'Institut reste un partenaire incontournable bien que trop rarement porteur de projet. L'association d'équipes internationales avec celles en place dans les

chantiers traditionnels de l'institut a été favorisée, permettant une démultiplication des possibilités d'action et un gain important de visibilité (par exemple, les projets Deir El-Medina avec le musée de Turin et oasis de Bahariya avec l'université d'Oslo).

Le pilotage opérationnel est principalement assuré par le pôle « ressources » grâce à des outils d'analyse et de *reporting* budgétaire mis en place à partir de 2017. Ces outils facilitent la gestion des ressources et l'allocation des moyens en fonction des priorités stratégiques de l'établissement. L'IFAO a engagé un dialogue de gestion entre la direction, les chefs de service, les porteurs de projets scientifiques et les responsables de missions archéologiques. Il propose la mise en place d'un plan de gestion des données archéologiques à chaque mission. L'IFAO dispose d'un système d'information qui répond aux besoins de base (réseau, virtualisations, stockages, Web). La qualité de la recherche s'appuie sur des pôles de recherche performants en archéométrie, en céramologie, en archéologie de terrain qui fournissent à tous les chantiers une aide logistique et scientifique de qualité qui devrait être renforcée et mieux valorisée.

En termes de bilan, on note que 32 des 39 membres scientifiques recrutés à partir de 2 000 occupent actuellement un poste de titulaire dans une institution de recherche française ou internationale. Ces anciens membres témoignent des possibilités de publication, de mise en réseau et de professionnalisation de leurs trajectoires que leur a offertes leur séjour au Caire.

## 2/ Production de connaissances, activités et collaborations académiques concourant au rayonnement et à l'attractivité scientifique

La capacité de production de connaissances, d'activités scientifiques collaboratives et d'attractivité de l'IFAO se mesure à plusieurs niveaux : on relève ainsi 95 publications dans des revues à Comité de lecture, dont 10 en collaboration avec des chercheurs et EC d'Égypte, cinq en collaboration avec des chercheurs de Belgique, quatre du Royaume-Uni, trois d'Allemagne, trois de Suisse, deux d'Italie, deux de Pologne, deux d'Autriche, une d'Espagne, des Pays-Bas, du Canada, de Norvège, d'Australie. De plus, 36 ouvrages sont concernés, dont 15 co-publications avec des chercheurs étrangers (six en Égypte) et 27 chapitres d'ouvrages. La part des publications en langue étrangère est de 61 % pour les articles (40 % en anglais, 19 % en arabe), 58 % pour les ouvrages (dont 44 % en arabe, 14 % en anglais), 30 % pour les chapitres d'ouvrages (tous en anglais).

Outre les découvertes archéologiques majeures (le recueil de données produites par des opérations de terrain et l'exploitation de corpus inédits la production scientifique), la production de connaissances à l'IFAO s'évalue d'abord à l'aune des publications de ses chercheurs, appuyées par la politique éditoriale de l'Institut :

1. deux bourses d'aide à la publication ;
2. un workshop en ligne pour la formation à l'édition scientifique ;
3. une activité soutenue de son service éditorial, dans le cadre de trois collections : arabisantes (20 %), coptes (20 %) et archéologiques (60 %). L'Institut contribue à l'édition de cinq revues, sans compter la revue des Écoles du RésEFE.

En outre, la refonte du site web et le perfectionnement de son intranet ont permis une meilleure visibilité des publications, des rapports de fouille et des colloques.

La capacité de l'IFAO à servir d'incubateur de projets de recherches collaboratifs est aussi manifeste. Son bilan est très honorable compte tenu de ses moyens. L'Institut est au cœur d'un vaste réseau de programmes scientifiques et de partenariats qu'il fédère. Il porte annuellement une centaine d'opérations scientifiques, dont 37 missions archéologiques sur toute l'étendue du territoire égyptien. L'une d'entre elles est financée par un Fonds de solidarité pour les projets innovants (FSPI).

L'IFAO bénéficie d'un programme abondé par l'ANR : projet ANR MERYT (RAE, p. 18). Il vient aussi en appui scientifique et logistique à des projets européens du fait de son positionnement sur place et des prestations qu'il peut fournir (scientifique, opérationnelle, de formation). Le portage de projets financés au niveau européen reste néanmoins modeste (l'Ifao participe au moment de l'évaluation à un seul projet ERC « *Desertnetworks* » porté par le laboratoire HISOMA-MOM, Lyon) ce qui questionne le renforcement des capacités propres à l'Institut, voire éventuellement du RésEFE, pour le montage et la gestion de ces projets.

Il convient toutefois de noter que des projets conçus à l'Institut sont ensuite déposés ailleurs dans les unités de leurs porteurs principaux : c'est ainsi le cas de programmes importants du Conseil européen de la recherche

(ERC) ou de projets nationaux portés par d'autres entités. Cela peut s'expliquer par la circulation institutionnelle des chercheurs mais aussi par l'absence de chercheurs seniors et titulaires sur site, à l'exception du directeur et du directeur des études, ce qui peut fragiliser l'éligibilité de projets collaboratifs. **Aussi, le comité recommande à l'Institut de renforcer ses capacités propres, éventuellement en lien avec le RésEFE, en matière de montage et de gestion de projets.**

Enfin, les collaborations académiques très denses de l'IFAO en Égypte, en France et en Europe mettent en relief son attractivité et le rayonnement de ses activités, combinant recherche et formation. Trois dynamiques se dégagent :

- Premièrement, la stabilité fondée sur des relations privilégiées de long terme et de confiance avec les institutions archéologiques et les universités égyptiennes fait de l'Institut une institution incontournable dans la collaboration scientifique française à l'international. Comme cela a déjà été mentionné, l'IFAO est le premier interlocuteur français du MoTA sur les questions d'archéologie et de patrimoine, en collaboration étroite avec le dispositif diplomatique en Égypte sous l'égide de l'ambassade de France. En témoignent les entretiens avec les partenaires et responsables d'opérations de terrain réalisés par le comité. Mais l'IFAO est aussi une institution d'accueil, notamment d'enseignants-chercheurs égyptiens, « correspondants », « associés » voire, pour l'un d'eux, directeur d'une fouille, alors que l'accès des universités égyptiennes aux étrangers est limité.
- Deuxièmement, l'IFAO entretient d'étroites collaborations en Égypte avec des centres de recherches francophones tels que le CEDEJ ou l'IDEO en vue d'une mutualisation des moyens et la recherche d'une complémentarité opérationnelle. C'est, par exemple, le cas du cycle de conférences grand public mensuelles *Midan Mounira*, qui associe l'Institut français d'Égypte, le CEDEJ, l'IDEO et l'IFAO. En ce qui concerne la documentation, les bibliothèques de l'IFAO (archéologie, histoire, et notamment histoire ottomane et moderne) et de l'IDEO (islamologie, histoire médiévale) sont complémentaires. Un projet éditorial commun de publication est déposé auprès de la plateforme 'Bibliothèque d'Orient en partenariat avec la Bibliothèque nationale de France' ; la collection *Mélanges de l'IDEO* sera mise en ligne pour réaliser une première opération de recherche érudite en *open access* auprès d'un public plus large.
- Troisièmement, l'Institut apparaît comme un interlocuteur privilégié pour les opérations de terrains et de fouilles, qui en attendent appui logistique, services techniques, intercession administrative, expertise, documentation, etc. Enfin, en ce qui concerne la politique de documentation, l'IFAO a montré au cours du dernier quinquennat sa capacité de rayonnement et d'attractivité. En effet, il a mis à disposition des usagers différents outils de travail qui viennent équiper le pôle archéométrie ((en plus du site web, qui a intégré de nouvelles fonctionnalités : accès à la documentation des sites archéologiques, aux projets ou aux manifestations scientifiques) : techniques d'analyse IR, pXRF pour les archéomatériaux<sup>85</sup>. L'Institut a également mis en place un plan de gestion globale entre les services informatiques et humanités numériques avec les responsables des archives scientifiques, collections et bibliothèque, et a favorisé l'exploitation des fonds et créé de nouvelles synergies de recherche.

**La taille de l'Institut peut paraître sous-critique par rapport aux missions et aux obligations réglementaires qui sont les siennes. Le comité recommande à l'IFAO d'optimiser en conséquence la gestion de ses personnels et d'élaborer un budget consolidé avec toutes les équipes internes et externes.**

## La formation à la recherche et la professionnalisation

### Une formation à la recherche dynamique mais des efforts à envisager en matière de soutien à l'insertion professionnelle

La direction et le conseil scientifique de l'IFAO pilotent la politique de formation de l'institut, en concertation avec un conseil des formations *ad hoc* institué en 2019 (le directeur, le directeur des études et les chercheurs internes et externes de l'IFAO). L'Institut revendique dans ce domaine une triple vocation.

<sup>85</sup> Note orientation stratégique, p. 4.

Premièrement, l'accent est mis sur deux dynamiques : l'internationalisation des recrutements et l'intégration de chercheurs égyptiens à l'IFAO. Une attention particulière est portée non seulement au recrutement des membres scientifiques (six en présence annuellement) dans le vivier de jeunes docteurs européens et égyptiens (en moyenne, 2,6 ans après leur soutenance de thèse entre 2016 et 2021), mais aussi à l'acquisition de compétences (administration et expertise de la recherche, montage de projets, ou encore cours de langue arabe) lors de leur séjour dans l'Institut (en général pour quatre années). Une attention particulière est accordée à leur devenir professionnel dans un champ scientifique d'érudition où les débouchés ne sont pas nombreux.

Dans le même objectif, un programme de bourses a été mis en place par le MESR et le RésEFE pour un accueil de doctorants (cinq entre 2016 et 2021 en réponse à 58 candidatures) et de bourses doctorales et postdoctorales (98 mensualités entre 2016-2021). Le financement et l'accueil de ces initiatives sont mutualisés avec le CEDEJ pour des thèses sur la société égyptienne contemporaine et avec l'IDEO pour des recherches en islamologie ou en histoire. Sur les cinq thèses financées par l'Institut au cours du quinquennal, quatre ont d'ores et déjà été soutenues.

Ensuite, l'IFAO s'attache à la formation de professionnels égyptiens dans les métiers de l'archéologie et des musées en partenariat avec des universités caiotes et le MoTA et en interaction avec des services d'appui à la recherche sans équivalent en Égypte (pôle archéométrie - laboratoire 14C, laboratoire de céramique, pôle documentaire, réseau de bibliothèques). La question de la langue est évidente : il s'agit de développer une égyptologie bilingue (arabe et français) et de soutenir l'enseignement du français pour les guides et autres personnels muséaux, et réciproquement de former des spécialistes français maîtrisant l'arabe.

Les séminaires doctoraux (pour l'épigraphie ou les textes coptes) et les « académies » (telle que l'académie hiératique) constituent, tout au long de l'année, un outil privilégié d'enseignement, élargi encore par un accès en ligne pour les membres scientifiques ou les doctorants soutenus par l'Institut.

L'ensemble de ces dispositifs, articulés entre eux et mutualisés pour faire face à la contrainte des moyens, induisent un mécanisme de formation dynamique et intégrateur. L'Institut joue le rôle de vivier pour l'égyptologie à venir.

**Le comité recommande toutefois à l'IFAO d'accorder une attention particulière aux liens entre les chercheurs et les jeunes chercheurs passés par l'Institut et de valoriser au niveau national et européen la diffusion et les acquis de la recherche sur site en envisageant des partenariats tripartites entre l'IFAO, des universités égyptiennes et des universités françaises. L'Institut avec les universités et les centres de recherche en France ou en Europe gagnera à poursuivre l'effort entrepris en matière d'insertion professionnelle.**

## La valorisation et la diffusion de la culture scientifique

### Une gestion des archives scientifiques et de la bibliothèque à renforcer, compte tenu du développement récent de la médiation scientifique

Le rôle du service communication de l'IFAO est notamment centré sur la médiation scientifique. Estimant que les publications restent le meilleur vecteur de médiation scientifique, l'Institut publie chaque année un ouvrage grand public. La mise en œuvre d'une stratégie de diffusion et de valorisation s'est notamment traduite par une présence renforcée sur les réseaux sociaux tant sur Facebook (annonces officielles, mise à jour des bibliothèques, appels d'offres, 15 000 connexions) que Twitter (vie de l'Institut), ou YouTube (ouvert en 2019 avec 2 200 connexions).

Un des objectifs de l'IFAO pendant le dernier quinquennat visait à développer la médiation culturelle et à renforcer l'ancrage de l'Institut dans les réseaux locaux (autorités publiques, chercheurs égyptiens), tout en maintenant des liens très étroits avec les communautés de chercheurs et d'EC français et européens. Cela s'est traduit par la tenue de conférences grand public assurées par des personnels de l'IFAO, par l'accueil de visiteurs sur le site, notamment de classes de l'enseignement primaire et secondaire, par l'organisation de la journée de l'archéologie française en Égypte et d'une grande exposition annuelle au musée du Caire<sup>86</sup>, par la création de plaquettes destinées à un jeune public, par l'ouverture enfin d'enseignements destinés à un public non initié. L'Institut envisage aujourd'hui d'ouvrir un cycle de conférences en langue arabe pour renforcer cette politique.

<sup>86</sup> Deir el-Medina en 2017, Tebtynis, Trésors inattendus en 2019, Archéologie française en Égypte en 2020.

Des plaquettes de présentation différentes pour enfants de moins de 12 ans et de plus de 12 ans de certains sites ont été réalisées avec des guides pédagogiques en arabe égyptien. Des visites de chantiers de fouilles sont également organisées en direction du public scolaire, en particulier en lien avec les lycées français du Caire. L'offre pédagogique développée par l'Institut vise également un public plus large de non-spécialistes, notamment par le biais d'un cycle de formation à l'histoire de l'Égypte assuré par les personnels scientifiques et chercheurs de l'école.

La valorisation des fonds et des collections, le pôle documentaire au service des chercheurs pour l'accès à la documentation scientifique passe par une politique d'accueil et de formation de chercheurs égyptiens.

La bibliothèque de l'IFAO est de fait la plus riche en Égypte pour ce qui est de l'histoire de l'Égypte (94 000 volumes dont 1 182 titres de périodiques, couvrant les publications relatives à l'étude de l'Égypte jusqu'à la période moderne. Elle constitue un outil fondamental de la formation à la recherche. Elle accueille près de 2 500 visites de lecteurs extérieurs (surtout des étudiants à partir du master), sans compter les membres, les missionnaires scientifiques et les boursiers de l'Institut qui ont un accès permanent aux collections).

La construction d'un nouveau bâtiment destiné à accueillir la bibliothèque et les collections archéologiques, devrait permettre un meilleur déploiement des fonds et des collections, une extension des espaces de travail, le développement d'activités de formation supplémentaires, une amélioration de la conservation et la valorisation des collections archéologiques qui sont la propriété de l'État égyptien et dont l'IFAO est le dépositaire. Le problème des archives scientifiques est une priorité. Un plan de gestion des données de recherche des chantiers de fouille (données primaires et secondaires) a été mis en place et est exigé pour chaque opération de fouilles.

Le précédent rapport du Hcéres avait souligné que la bibliothèque était abritée dans des locaux exigus, inadaptés et soumis à de fortes fluctuations de température et d'humidité qui menaçaient la conservation des documents. Ces problèmes sont en passe d'être résolus. Les plans du nouveau bâtiment sont prêts.

En matière d'édition, la politique vise à assurer des publications dans les trois langues internationales dans le domaine de l'égyptologie : français, anglais, allemand. Le site web de l'IFAO a été refondu pour accroître leur visibilité. Toutes les publications sont disponibles en version papier mais également en PDF (*Portable document format*) et sont affichées sur le site web. La commercialisation des PDF ne représente que 5 à 10 % de la vente des ouvrages. Tous les résumés des articles sont traduits en anglais et en arabe. L'Institut fait état du projet de mutualiser avec certaines Écoles, en particulier l'EFA, l'impression des publications, les ouvrages étant ensuite envoyés aux diffuseurs en France. Actuellement, l'IFAO a plusieurs diffuseurs : américain, français et égyptien sachant que ce dernier diffuse aussi en France et aux États-Unis. Il reste à résoudre le problème des frais d'expédition depuis Le Caire, car les tarifs sont élevés. Il en est de même pour ce qui est de l'édition à la demande, en particulier pour les ouvrages épuisés. L'IFAO dispose bien des outils pour le faire, mais le problème des frais d'expédition n'est pas résolu. En matière de numérisation, on relève 52 publications déposées sur HAL et 52 sur d'autres archives ouvertes (RAE, p. 5).

L'IFAO possède aussi sa propre imprimerie depuis 120 ans. Au début de l'année 2018, un logiciel visant à professionnaliser les activités de cette imprimerie a été finalisé. Il permet l'estimation des coûts des publications et des commandes commerciales, l'établissement des devis et des factures, la gestion des stocks, etc. L'activité de l'imprimerie s'est aussi consolidée, avec un réseau de clients qui a doublé en quatre ans<sup>87</sup>. Une étude menée en mars 2021 pour les tutelles a confirmé l'équilibre financier de l'imprimerie, les dépenses étant compensées par les recettes produites par l'activité commerciale. **Le comité, considérant le poids de la masse salariale liée à l'imprimerie, invite l'IFAO à questionner l'articulation entre cette dernière et ses activités de recherche et à ne conserver que les activités de l'imprimerie liées à la recherche. Par ailleurs, il invite aussi à une réflexion plus large sur les publications, en relation avec le ResEFE.**

---

<sup>87</sup> RAE, annexe D-5.

## Conclusion

Fondé sur les piliers que sont l'archéologie, la philologie et l'histoire, l'IFAO est un pôle international reconnu dans la recherche en égyptologie et dans la formation à la recherche en Égypte, et plus largement, au Proche-Orient. Acteur primordial et incontournable de l'archéologie française en Égypte, l'Institut est aussi le premier éditeur français de textes épigraphiques (papyrologie grecque, copte, arabe) et le premier producteur français de données historiques primaires sur les différentes civilisations qui se sont succédé en Égypte depuis la Préhistoire jusqu'au XX<sup>e</sup> siècle, l'« extrême contemporain » étant un champ neuf d'expertise.

Sa politique d'accueil et de formation des chercheurs égyptiens et étrangers, l'accès qui leur est garanti à ses différentes sources documentaires (l'Institut possède la bibliothèque la plus riche en Égypte pour ce qui est de l'égyptologie) ont conduit l'IFAO à se positionner au cœur d'un vaste réseau de programmes scientifiques internationaux et à tisser pour ce faire de nombreux partenariats, afin de jouer un rôle clé dans la mise en cohérence des politiques scientifiques des différentes institutions de recherche travaillant en Égypte.

### 1/ Les points forts

- Un acteur primordial et incontournable de l'égyptologie, dans les dispositifs de recherche et universitaires égyptiens, français et européens. Un pôle international de recherche et de formation en archéologie, histoire et philologie égyptiennes.
- Un rôle central d'incubateur de projets (formation, soutien à la recherche, politique d'appel à projets ; accueil statutaire de chercheurs et d'enseignants égyptiens). La qualité de la politique d'accueil et de formation de chercheurs égyptiens et le souci permanent de la valorisation en langue arabe.
- Une maîtrise de l'intégralité de la chaîne opératoire de la production des données depuis le terrain jusqu'à sa diffusion. Une politique de données ouvertes.
- Un rôle clé pour une mise en cohérence des politiques scientifiques des différentes institutions de recherche travaillant en Égypte, notamment grâce à la relation privilégiée qu'entretient l'IFAO avec le Ministère du tourisme et des antiquités.
- Une spécialisation renforcée des services d'appui à la recherche structurés en pôles.

### 2/ Les points faibles

- La taille sous-critique de l'établissement par rapport à l'ambition des objectifs de recherche et des défis du numérique.
- Le sous-équipement scientifique et technique par rapport aux missions.
- Le poids des indemnités de recherche à l'étranger, qui constitue une menace pour l'équilibre budgétaire de l'école.
- Une forte croissance de la masse salariale qui rend fragile la trajectoire financière.
- L'insuffisance des effectifs de la recherche sur place et d'une manière plus générale, une affectation des personnels Biatss qui ne permet pas d'optimiser le fonctionnement des services de support et de soutien.

### 3/ Les recommandations

- Réaliser une évaluation à cinq ans de la mise en place de la réorganisation administrative et des grilles de rémunération.
- Développer une politique de santé et de sécurité au travail, accompagnée d'une protection des données personnelles.
- Accroître les réponses à des appels à projets internationaux (Aliph, NSF, etc.), européens (Horizon-Europe, ERC) et nationaux (ANR).
- Poursuivre le travail de numérisation des archives scientifiques et des collections (données primaires, métadonnées).
- Faire évoluer l'organisation des pôles archéologie et céramologie dans le sens d'une meilleure coordination. Augmenter les synergies avec le laboratoire d'archéométrie du CeAlex.
- Engager une réflexion sur la mise en place d'une comptabilité analytique afin d'améliorer la tarification des services.
- Développer la mutualisation de certaines activités au niveau du RésEFE (ex : plateforme commune de gestion des missions).
- Développer l'édition numérique dans un plan concerté au niveau du RésEFE, en dotant chaque EFE d'une collection HAL.

# Observations du directeur de l'IFAO

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE

INSTITUT FRANÇAIS  
D'ARCHÉOLOGIE ORIENTALE



المعهد العلمي الفرنسي للآثار الشرقية

*Le Directeur*  
Laurent Coulon  
lcoulon@ifao.egnet.net

Au Caire, le 19 décembre 2022

Objet : Réponse au rapport d'évaluation HCERES de l'Ifao concernant le quinquennal 2017-2021

Nous tenons d'abord à remercier le comité HCERES pour le rapport d'évaluation de l'Institut Français d'Archéologie Orientale qui est le résultat des différents entretiens menés à Paris et en Égypte à l'automne 2021. L'attention portée à notre établissement a permis de rendre justice au très important travail de préparation que cette évaluation a demandé, à travers notamment la réalisation du dossier d'autoévaluation et de la note stratégique enrichis de multiples annexes. Si elle est signée du seul directeur, la réponse qui suit a été élaborée après avoir recueilli les réactions des chefs de service ainsi que du conseil scientifique et du conseil d'administration de l'établissement, lors de leurs séances des 15 et 16 décembre 2022.

Nous nous réjouissons que le comité ait souligné le positionnement de l'Ifao en tant qu'acteur incontournable de la recherche française en Égypte dans les domaines de la philologie, de l'archéologie et de l'histoire ; son statut de pôle de recherche et de formation de référence au niveau international ; sa stratégie d'ouverture internationale dans une logique de réseau, notamment dans le cadre du Réseau des EFE ; et son rôle d'interlocuteur privilégié pour la recherche en Égypte, avec les partenaires français et internationaux d'une part, et avec le Ministère du Tourisme et des Antiquités de l'Égypte d'autre part. Résultat d'un processus lancé il y a une décennie visant à faire de l'Ifao l'égide ou le partenaire de la quasi-totalité des missions archéologiques françaises, avec l'appui de sa tutelle (MESR) et du MEAE, l'établissement est maintenant amené à piloter, au-delà de ses propres programmes, des opérations d'envergure telles que le FSPI Tanis (2019-2021) ou le FSPI GEM (2022-2024). Outre la tutelle qu'il exerce conjointement sur le CEALex avec le CNRS, il sert de support indispensable pour les missions des UMR françaises en Égypte, ce lien avec les UMR pouvant encore être renforcé. L'ampleur des missions dévolues à l'Ifao est à la mesure d'une recherche très dynamique en France sur les civilisations qui se sont succédé en Égypte, des attentes de la société française, « passionnée » d'Égypte pharaonique ou soucieuse de développer les recherches sur l'Islam, comme de celles de la diplomatie d'influence.

Face à ces missions, les moyens dévolus à l'Ifao paraissaient, au moment de l'évaluation, bien trop limités. L'essentiel des points faibles signalés par le rapport renvoient au sous-financement de l'établissement, lié en partie au poids de facteurs exogènes (comme les Indemnités de Résidence à l'Étranger), et à la faiblesse de ses effectifs de recherche. À ce problème qui n'est pas nouveau et sur lequel comme mon prédécesseur, je n'ai cessé d'alerter la tutelle, cette dernière a apporté en 2021 une réponse concrète sous la forme d'un rebasage de 750 000 euros, permettant

37 rue al-Cheikh Aly Youssef – B.P. Qasr al-Ayni 11562 – 11441 Le Caire – République arabe d'Égypte

• standard : [+20-2] 279 00 255 • fax : [+20-2] 279 44 635 • e-mail : direction@ifao.egnet.net

٣٧ شارع الشيخ علي يوسف - ص.ب. القصر العيني ١١٥٦٢ - ١١٤٤١ القاهرة - جمهورية مصر العربية



à la dotation pérenne de l'Ifao de pouvoir enfin répondre aux contraintes de son fonctionnement. En 2022, grâce à cette remise à niveau et au plan de redressement mis en œuvre les années précédentes, l'équilibre budgétaire ne semblait plus inatteignable, *a fortiori* parce que le taux de change était conjoncturellement favorable. Il n'en reste pas moins que cet équilibre, soumis aux variations exogènes, reste fragile. Si l'Ifao doit poursuivre, comme il y semble encouragé par le rapport, sa politique de soutien « tous azimuts » à la recherche et à la valorisation scientifique en Égypte, la question reste ouverte de savoir comment les autres opérateurs qui s'appuient sur lui, le CNRS par exemple, peuvent contribuer de manière plus importante à la soutenabilité d'actions que le budget de l'Ifao peine à supporter. De ce point de vue, bien que les évaluateurs aient suscité des entretiens avec l'ensemble des partenaires de notre EFE, bien peu de considérations sont faites concernant ce « partage » de l'effort quand l'insuffisance des moyens est, elle, bien soulignée. La question à se poser est bien celle-ci : comment la recherche française sur l'Égypte se ferait-elle sans l'Ifao ?

S'agissant de l'augmentation souhaitée des effectifs de chercheurs « résidents » dans l'établissement, une première réponse a été donnée par le ministère de tutelle avec la mise en place en 2021 d'un dispositif de délégation d'enseignant-chercheur pour un an. Les effets de ce dispositif sur l'animation de la recherche au sein de l'Ifao se sont révélés extrêmement positifs. La montée en puissance de ce type de dispositif dépend évidemment d'une part des moyens supplémentaires qui peuvent être alloués à l'établissement, d'autre part, pour le cas où il serait envisagé de prolonger au-delà d'un an le séjour des chercheurs, de la prise en compte du poids des indemnités de résidence qui s'imposent statutairement. De ce point de vue, là encore, la réponse ne peut être apportée que par la tutelle. Précisons néanmoins que, si l'on peut effectivement déplorer l'absence de chercheurs seniors et titulaires sur site, à l'exception du directeur et du directeur des études, certains chefs de service, ingénieurs de recherche, mènent néanmoins des activités de recherche et se sont montrés récemment particulièrement efficaces dans l'obtention de financements de recherche par le biais de l'ANR.

Le rapport souligne, à notre grande satisfaction, la qualité de la gouvernance en adéquation avec les objectifs stratégiques de l'Ifao et les nombreux progrès réalisés dans ce domaine depuis la précédente évaluation. Aussi bien les interactions fluides avec les différentes instances (conseil scientifique, conseil d'administration) que la qualité du dialogue social sont mises en avant. Nous sommes reconnaissants au comité d'évaluation des recommandations qu'il émet dans ce domaine pour poursuivre la modernisation du pilotage et du fonctionnement administratif général, à travers notamment la mise en place de plans directeurs et d'une comptabilité analytique - de tels outils seraient notamment destinés à mieux mesurer l'activité de formation et de recherche, insuffisamment valorisée, de manière à réévaluer les cofinancements des opérations. Certaines de ces recommandations sont d'ores et déjà en cours d'application. À la remarque « les questions de santé et sécurité au travail ne semblent pas constituer des enjeux prioritaires », nous pouvons désormais répondre en mettant en avant tout le travail en cours sur ces questions.

Un certain nombre de faiblesses pointées dans le domaine des ressources humaines sont sans surprise liées aux difficultés budgétaires rendant « difficile le renouvellement du personnel d'appui à la recherche (notamment au sein du pôle « archéologie »). Ce non-renouvellement est une source de risques majeure dans un futur proche. » Nous ne pouvons que souscrire à ce point de vue qui devra être entendu. Après la remise à niveau récente des moyens de fonctionnement de l'Ifao, un effort est désormais nécessaire pour ouvrir à nouveau (en d'autres termes « dégeler ») un certain nombre de postes d'appui à la recherche (archéologue, topographe, informaticien, etc.) sans lesquels il serait illusoire pour l'Ifao de vouloir assumer avec efficacité toutes ses missions et ses obligations réglementaires.



Concernant le pilotage aussi bien administratif que scientifique, le recrutement local ne peut répondre que très partiellement à cette demande, à tout le moins dans le cadre de sa grille de rémunération actuelle. L'Ifao connaît des difficultés à recruter des cadres intermédiaires locaux qui puissent épauler les chefs de service.

Du point de vue de la recherche, le rapport souligne le dynamisme, l'attractivité et les performances de l'Ifao, *a fortiori* au regard de sa taille « sous-critique », comme déjà évoqué précédemment. Le renforcement préconisé dans le domaine des ressources propres est un processus déjà engagé avec la multiplication récente du nombre d'ANR dont l'Ifao est partenaire et plusieurs candidatures ERC en cours. Il est à noter que pour ces dernières le statut extra-européen de l'Ifao ne permet pas un ancrage du porteur dans l'institut au-delà de la moitié de la durée du projet. Il serait par ailleurs illusoire de vouloir mesurer l'impact scientifique d'une EFE dans ce domaine uniquement à l'aune des ressources obtenues par l'établissement, puisque celui-ci accompagne de manière essentielle de nombreux porteurs de projets qui sont ancrés dans d'autres institutions.

Les investissements importants prévus pour les années qui viennent, principalement le projet de nouvelle bibliothèque Serge Sauneron, sont de nature à faire passer un cap important à l'Ifao, en augmentant et en modernisant les services offerts aux chercheurs et en augmentant, par l'espace libéré dans le palais, sa capacité d'accueil des équipes de recherche et de déploiement des services.

Pour terminer, nous souhaiterions répondre aux remarques concernant les différents pôles de l'Ifao.

- **Pôle archéométrie** : Le rapport juge que la recommandation du rapport précédent visant à « renforcer les capacités du laboratoire de datation par le radiocarbone » a été suivie d'effet. Si deux instruments d'analyse spectroscopique ont été acquis pour le laboratoire d'étude des matériaux, aucun renforcement de la capacité analytique ni des ressources humaines n'est intervenu dans le laboratoire 14C depuis le précédent rapport. Au contraire, la situation est objectivement critique et des investissements nouveaux s'imposent à très brève échéance, notamment l'achat d'un nouveau compteur.
- **Pôle archéologie / laboratoire de céramologie** : Il est indéniable que l'organisation actuelle du pôle archéologie et la place singulière du laboratoire de céramologie sont conditionnées par une situation « historique » qu'il n'a pas été jugé souhaitable de modifier pour ne pas nuire à l'efficacité opérationnelle des services concernées. Le laboratoire de céramologie s'est vu tout récemment renforcé en 2022 par les locaux et moyens accordés à la céramothèque.
- **Pôle Ressources** : L'intégration proposée du pôle Informatique et humanités numériques et du service Communication au Pôle Ressources ferait obstacle au positionnement transversal qu'ils occupent, tant leurs interactions avec les enjeux des autres pôles (Recherche, Archéologie, Archéométrie, Pôle documentaire) sont fortes.
- **Pôle éditorial** : Pour répondre à l'invitation faite à l'IFAO de « questionner l'articulation entre l'imprimerie et les activités de recherche » et de « ne conserver que les activités de l'imprimerie liées à la recherche », nous renvoyons à l'étude faite en 2019 qui démontre que les dépenses de fonctionnement des activités directement liées à l'Ifao ne sont pas couvertes par les recettes de diffusion, le modèle commercial de l'imprimerie permettant quant à lui (*a fortiori* en 2022) de les



financer (hors ressources éditoriales). Il apparaîtrait néanmoins souhaitable que les recettes issues de l'imprimerie proviennent préférentiellement de l'édition d'ouvrages de recherche pour des institutions françaises partenaires, ce pour quoi l'Ifao a entamé diverses démarches prospectives.

Concernant l'interrogation sur le maintien d'équipes en régie directe pour la production des publications au sein des EFE (voir sur ce point le rapport d'évaluation du ResEFE), on peut inversement se demander si la mutualisation d'une mission édition est pertinente pour des publications dont la spécificité est la langue arabe ou le traitement des caractères hiéroglyphiques. L'importance du maintien d'une édition française dans un contexte de fermeture de nombreux éditeurs scientifiques nous paraît par ailleurs primordiale. Toutefois, la coopération en matière de transition numérique n'en demeure pas moins une priorité. Notons que pour ce qui concerne la collection HAL qui fait l'objet d'une des recommandations, elle a été créée à l'Ifao en 2017, à l'initiative de la responsable de la bibliothèque.

Le « musée de l'imprimerie » et son atelier typographique répondent déjà parfaitement à la perspective de « développer une politique de médiation culturelle et scientifique en direction de divers publics ». Outre les nombreuses visites et recensions de presse, cette vitrine patrimoniale a permis de mettre en place trois résidences artistiques en 2022 en partenariat avec l'Institut Français d'Égypte et accueillera en mars 2023 un colloque sur l'imprimerie orientaliste avec Fabien Simon (Paris Cité, laboratoire ICT).

**Pôle informatique et humanités numériques :** L'appréciation portée sur les capacités du service ne semble pas univoque dans le rapport. De notre point de vue, le service informatique n'est pas assez étoffé au regard des objectifs et ambitions de l'établissement et souffre actuellement aussi de l'absence d'un agent dédié aux humanités numériques, pouvant répondre pour l'établissement aux projets lancés collectivement par le chargé de la transition numérique du Réseau des EFE.

En conclusion, tout en prenant bonne note des recommandations qui nous sont faites, nous remercions à nouveau le comité d'évaluation pour ce rapport qui, espérons-le, servira à conforter le soutien de la tutelle à notre établissement en renforçant ses moyens à hauteur d'ambitions de recherche partagées par tous.



## Organisation de l'évaluation

La visite de l'évaluation de l'Institut français d'archéologie orientale (IFAO) a eu lieu les 18 et 19 octobre 2021 au siège de l'établissement au Caire. L'évaluation porte sur la période 2017-2021.

Le comité d'évaluation était présidé par **M. Alain Peyraube**, directeur de recherche émérite au CNRS et directeur d'études à l'EHESS.

Le comité était également composé des experts suivants :

- **M. Ramon Buxó**, directeur du Musée d'archéologie de Catalogne à Gérone ;
- **Mme Myriam Catusse**, directrice de recherche au CNRS ;
- **Mme Marie Cornu**, directrice de recherche au CNRS ;
- **Mme Katherine Gruel**, directrice de recherche émérite au CNRS ;
- **M. Laurent Signoles**, directeur général des services de l'Université Sorbonne Nouvelle.

M. William Berthomière, M. Frank Braemer, M. Jean-Luc Clément et Mme Anne Simonin (conseillers scientifiques) ainsi que M. Amaury Barthet et Mme Clémentine Francez-Carrère (chargés de projet) représentaient le Hcéres tout au long de l'évaluation.

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



Évaluation des établissements

# RAPPORT D'ÉVALUATION DE L'ÉCOLE FRANÇAISE D'EXTRÊME-ORIENT

---

**CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2020-2022**  
VAGUE B

# Sommaire

Introduction .....	87
1/ Présentation de l'EFEO .....	87
2/ Contexte de l'évaluation.....	88
3/ Rappel des recommandations du précédent rapport.....	88
Le positionnement et la stratégie institutionnels de l'établissement.....	90
1/ Le positionnement institutionnel .....	90
2/ La stratégie institutionnelle .....	90
3/ Les partenariats académiques .....	91
La gouvernance et le pilotage de l'établissement.....	92
1/ L'organisation interne de l'établissement.....	92
2/ La gouvernance au service de l'élaboration et de la conduite de sa stratégie .....	92
3/ Le pilotage au service de la mise en œuvre opérationnelle du projet stratégique.....	93
4/ Les grandes fonctions du pilotage : ressources humaines, finances, immobilier .....	93
a/ Les ressources humaines .....	93
b/ Les finances.....	94
c/ L'immobilier .....	94
La recherche.....	95
1/ La politique et le pilotage de la recherche .....	95
2/ Production de connaissances, activités et collaborations académiques concourant au rayonnement et à l'attractivité.....	96
La formation à la recherche et la professionnalisation .....	97
1/ La formation à la recherche .....	97
2/ La professionnalisation.....	98
La valorisation et la diffusion de la culture scientifique .....	99
Conclusion.....	100
1/ Les points forts .....	100
2/ Les points faibles .....	100
3/ Les recommandations.....	100
Observations du directeur de l'EFEO.....	102
Organisation de l'évaluation .....	106

# Introduction

## 1/ Présentation de l'EFEO

L'École française d'Extrême-Orient (EFEO) est un établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP) fondé en 1901<sup>88</sup>. Il est placé sous la tutelle du ministère chargé de l'enseignement supérieur avec lequel il est lié par un contrat quinquennal pour la période 2017-2021. Il est partenaire de l'Université Paris Sciences et Lettres (PSL)<sup>89</sup>.

En vertu du décret n° 2011-164 du 10 février 2011, modifié par le décret n°2021-146 du 10 février 2021, l'EFEO « intervient dans toutes les disciplines se rapportant aux langues et civilisations de l'Asie, principalement de la péninsule indienne, de la haute Asie, de l'Asie du Sud-Est et de l'Asie orientale ». Ces disciplines sont notamment l'archéologie, l'étude du patrimoine architectural, l'histoire, la littérature, l'histoire de l'art, l'épigraphie, la philologie, l'étude des religions et l'anthropologie<sup>90</sup>.

L'École est implantée à Paris (où elle a son siège administratif) et dans 18 centres et antennes répartis dans 12 pays d'Asie : Cambodge (Phnom Penh et Siem Reap), République populaire de Chine (Pékin et Hong Kong), Corée du Sud (Séoul), Inde (Pondichéry et Pune), Indonésie (Jakarta), Japon (Tokyo et Kyoto), Laos (Vientiane), Malaisie (Kuala Lumpur), Myanmar (Yangon), Taïwan (Taipei), Thaïlande (Chiang Mai et Bangkok) et Vietnam (Hô Chi Minh-Ville et Hanoï).

L'École est dirigée par un directeur qui élabore et met en œuvre la politique scientifique. Il est assisté par un directeur des études, un directeur des publications et une direction générale des services.

Le conseil d'administration et le conseil scientifique de l'École sont notamment composés d'un représentant du ministère chargé de l'enseignement supérieur, d'un représentant du ministère des affaires étrangères, ainsi que des secrétaires perpétuels de l'Académie des inscriptions et belles-lettres (AIBL) et de l'Académie des sciences morales et politiques (ASMP), ou leurs représentants.

L'EFEO dispose de deux équipes de recherche, qu'elle nomme « unités de recherche » dans son RAE, intitulées « Systèmes de pensées et pratiques » (SPP) et « Construction des centres de civilisation » (CCC). Elles n'ont pas été évaluées par le Hcéres jusqu'à présent, mais devront l'être à l'avenir. Le personnel académique compte 44 personnes, dont 35 enseignants-chercheurs (EC) qui relèvent des corps des directeurs d'études et des maîtres de conférences de l'EFEO<sup>91</sup>. Un peu plus de la moitié de ces EC est affectée en France, tandis que l'autre l'est en Asie. À ceux-ci s'ajoutent des enseignants-chercheurs émérites, des chercheurs contractuels (sur financements extérieurs), des doctorants boursiers accueillis temporairement par l'École (environ 20 par an<sup>92</sup>) et des postdoctorants contractuels (environ sept par an<sup>93</sup>). Au total, ces personnels scientifiques ont publié, sur le quinquennal 2017-2021, 36 ouvrages, 24 directions d'ouvrages et de revues, 142 articles dans des revues à comité de lecture, 154 chapitres d'ouvrages, 112 publications de vulgarisation. 44 % de ces publications l'ont été en langues étrangères<sup>94</sup>. Ils dirigent également 13 chantiers de fouilles et quatre actions de restauration en Asie.

Le budget annuel de l'école est d'environ 10 M€ (masse salariale incluse) et provient pour 75 % de la dotation du ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche (MESR) et pour 25 % de ressources propres<sup>95</sup>. Les personnels bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, sociaux et de santé (Biatss) comptent 98 personnes, dont 58 recrutés sur contrats locaux à l'étranger, 28 recrutés sur contrats de droit français et 12 vacataires. Les principales fonctions supports sont centralisées au siège à Paris.

---

<sup>88</sup> Initialement fondée en 1898 sous le nom de « Mission archéologique permanente en Indochine », l'EFEO a pris son nom actuel par un arrêté du 20 janvier 1900 et a obtenu ses premiers statuts par un décret présidentiel du 26 février 1901 qui, selon le RAE, marque sa véritable fondation.

<sup>89</sup> RAE, p. 9 : « À la suite d'une modification des statuts de PSL, l'EFEO est, depuis janvier 2020, associée au titre de « partenaire » (comme six autres établissements d'enseignement supérieur), aux côtés de onze établissements membres. »

<sup>90</sup> Il s'agit des principales disciplines énoncées dans le Rapport d'auto-évaluation (RAE), p. 4.

<sup>91</sup> Le décret n°89-710 du 28 septembre 1989 a créé un corps des directeurs d'études et un corps des maîtres de conférences de l'École pratique des hautes études (EPHE), de l'École nationale des chartes (ENC) et de l'EFEO. La durée annuelle de référence de leur service d'enseignement est de 144 heures équivalent TD (travaux dirigés). La moitié au moins de leur temps de service doit être consacrée à la recherche.

<sup>92</sup> 20,5 boursiers doctorants ont été accueillis chaque année par l'EFEO sur la période 2017-2020. Ils ont reçu des allocations sur 2,8 mois en moyenne. Source : annexe 4-3 « Boursiers de niveau master et doctorat : tableaux statistiques 2017-2020 ».

<sup>93</sup> Toujours sur la période 2017-2020, 7,5 contrats postdoctoraux ont été attribués par l'EFEO. Source : annexe 4-1 « Personnels scientifiques EFEO : recrutements 2016-2021 ».

<sup>94</sup> Source : RAE, annexe 3-1-1 « Synthèse de la bibliométrie des enseignants-chercheurs EFEO ». Période 2017-2020. Chiffres transmis par l'école lors de la visite du comité.

<sup>95</sup> Le budget annuel moyen sur la période 2016-2020 s'élève à 9,75 M€.

L'EFEO dispose d'une bibliothèque centrale à Paris, de sept bibliothèques en Asie, d'une photothèque en ligne, et d'un service des éditions qui publie des revues en version papier (mises en ligne au bout d'un an sur Persée et JSTOR), ainsi que des monographies.

## 2/ Contexte de l'évaluation

La visite de l'évaluation de l'EFEO a eu lieu les 4, 5 et 6 octobre 2021 au siège de l'établissement à Paris. Elle a porté sur la période 2016-2020.

Le rapport d'autoévaluation (RAE) de l'EFEO a été rédigé selon un référentiel produit spécifiquement par le Hcéres pour l'évaluation des Écoles françaises à l'étranger (EFE) et de leur réseau. Ce RAE a respecté scrupuleusement les consignes du Hcéres. Les membres du Comité ont particulièrement apprécié la richesse des informations qui leur ont été fournies, ainsi que la façon dont le rapport était structuré et le nombre d'annexes très détaillées sur un ensemble de données indispensables.

Le Comité d'experts (ci-après Comité) a pris en considération les attentes de l'EFEO<sup>96</sup>, ainsi que celles de son ministère de tutelle<sup>97</sup>, et les a articulées avec les axes suivants, sous la forme de questions qui ont été adressées aux responsables de l'établissement, avant le déroulement de la visite sur site :

- Quelle est la nature concrète des conventions et des collaborations avec des établissements d'enseignement supérieur en Europe (Allemagne, Italie, Royaume-Uni), du projet européen Crisea (*Competing Regional Integrations in Southeast Asia*) qui regroupe 13 universités européennes et sud-asiatiques, et du projet Archeoscape financé par le Conseil européen de la recherche (ERC) ? Quel est le rapport entre les conventions institutionnalisées et les collaborations épisodiques ?
- En ce qui concerne les liens entre les deux unités de recherche de l'EFEO, quels sont les sous-groupes qui apporteront plus de clarté et de cohérence aux recherches communes qui pourront y être menées ?
- Quelle est la stratégie de l'École sur les publications en ligne / numériques ? Quels supports seraient concernés en premier lieu ?
- Quel est le statut juridique des différents centres locaux (par exemple à Pékin, ou à Djakarta) tant en droit français que du point de vue des autorités locales ? Comment sont recrutés et déclarés les personnels de droit local ?
- Comment intégrer les activités de formation à la recherche par la recherche dans les écoles doctorales des universités françaises ou dans les institutions locales ? Qu'en est-il de la délivrance de diplômes à l'étranger et du nombre de cotutelles ?

## 3/ Rappel des recommandations du précédent rapport

Le Comité a également pris connaissance du précédent rapport d'évaluation de l'EFEO par le Hcéres publié en 2017, et notamment de ses recommandations finales :

- Poursuivre la politique de partenariat et de recherche de financements en Europe et en Asie.
- Poursuivre et développer la formation du personnel local (personnel de fouilles, artisans, restaurateurs, etc.) et de la nouvelle génération de chercheurs en multipliant les séjours d'étude en France.
- Assortir à la formation des séminaires de recherche ponctuels pour les étudiants avancés et les postdoctorants, visant à promouvoir une réflexion à long terme sur les outils nouveaux de la recherche et les programmes scientifiques en cours.
- Étudier les modalités possibles et à long terme d'une réflexion sur les incidences du travail de recherche de l'EFEO dans les diverses sociétés d'Asie.

Concernant la première recommandation, d'une part, le RAE indique que la politique de partenariat est mise en œuvre à travers 36 conventions pluriannuelles de partenariat scientifique, mais ne précise pas comment ce nombre a évolué au cours de la période évaluée. D'autre part, le RAE indique que l'EFEO a veillé à une gestion budgétaire rigoureuse en encadrant le nombre d'expatriations, en augmentant les ressources extérieures, et en partageant les coûts des centres de Pékin et Kyōto avec des partenaires européens. Cependant, le Comité constate que la part des ressources propres dans le budget de l'EFEO a peu augmenté depuis la précédente évaluation, passant de 24,4 % en 2015<sup>98</sup> à 25 % en 2020<sup>99</sup>.

Concernant la deuxième recommandation, le RAE mentionne des formations du personnel local en matière de gestion des bibliothèques, de restauration monumentale et statuaire, et d'approches archéologiques

<sup>96</sup> L'EFEO a exprimé ses attentes vis-à-vis de l'évaluation lors d'une visioconférence avec le Hcéres le 4 juin 2021.

<sup>97</sup> Le MESR a exprimé ses attentes vis-à-vis de l'évaluation lors d'une réunion avec le Hcéres le 4 mars 2020.

<sup>98</sup> Rapport d'activité de l'EFEO 2015-2016, annexe 4, page 213.

<sup>99</sup> RAE, p. 15.

innovantes<sup>100</sup>. Cependant, il ne précise pas si le nombre de personnels formés a augmenté ou diminué au cours de la période évaluée. Quant à la formation de la « nouvelle génération de chercheurs », elle a bien été renforcée par la création du master « Études asiatiques » à la rentrée 2019.

Concernant la troisième recommandation, le RAE mentionne un séminaire de recherche mensuel organisé dans le cadre des lundis de la Maison de l'Asie. Toutefois, le Comité constate que ce séminaire existait déjà lors de la précédente évaluation<sup>101</sup> et qu'aucun séminaire supplémentaire ne semble avoir été mis en place.

Concernant la quatrième recommandation, le Comité n'a pas eu connaissance d'éléments de suivi permettant d'évaluer sa mise en œuvre.

---

<sup>100</sup> RAE, p. 25.

<sup>101</sup> Rapport d'évaluation des Écoles françaises à l'étranger (Hcéres, 2017), p. 108 : « Un séminaire mensuel ouvert au public se tient à la Maison d'Asie, dans lequel les EC présentent leurs travaux. Ouvert aux étudiants, aux asiatiques de l'EFEO et d'autres institutions, mais aussi à un public plus large, il constitue un outil actif de communication et d'échanges ».

# Le positionnement et la stratégie institutionnels de l'établissement

## 1/ Le positionnement institutionnel

L'EFEO présente une structure originale, répartie en plusieurs pôles et différentes disciplines, qui dispose d'un réseau très important de partenariats de recherche, avec 34 organismes et universités français, neuf institutions européennes (en Allemagne, en Italie, au Royaume-Uni), ainsi qu'une quarantaine de liens très étroits avec des universités, des musées et des centres de recherche dans les pays hôtes qui accueillent les activités de l'École. Dans certains de ces pays, l'EFEO est même la seule institution de recherche étrangère dans le domaine des sciences humaines et sociales (SHS). Dans d'autres, en revanche, par exemple à Taïwan (un seul chercheur y est affecté), la présence de l'EFEO est plus discrète et mériterait d'être davantage soutenue.

Sa longue et solide présence sur le terrain dans les 12 pays d'Asie où elle est implantée renforce considérablement le dispositif de recherche français sur les études aréales asiatiques en SHS, d'autant plus que les enseignants-chercheurs (EC) de l'EFEO qui sont en France sont aussi membres des unités de recherche d'autres établissements au sein desquels leur expertise scientifique est souvent décisive, notamment à l'École pratique des hautes études (EPHE) ou à l'École des hautes études en sciences sociales (EHESS). Ils y dirigent aussi, ou co-dirigent, des masters ou des thèses de doctorat, notamment avec ces partenaires historiques de l'EFEO que sont l'EPHE et l'EHESS. Au cours de la période 2016-2020, ils ont dirigé ou co-dirigé 49 thèses de doctorat (23 directions et 26 codirections), participé à 79 soutenances de doctorats, 31 comités de suivi individuel de thèse et 12 jurys d'HDR<sup>102</sup>.

Le Comité considère que cette assistance, assurément souhaitable, pourrait être mieux cadrée et institutionnalisée. Une solution serait que l'EFEO ait la possibilité de créer sa propre école doctorale, mais cette possibilité n'est pas envisagée en raison du manque de moyens humains.

En France, l'EFEO est aussi un membre actif du Groupement d'intérêt scientifique (GIS) « Asie » qui rassemble les initiatives d'enseignement et de recherche de toute la communauté française des études asiatiques. L'École est aussi un partenaire essentiel de l'Institut européen d'études chinoises (*European Institute for Chinese Studies* - EURICS) basé à Paris. L'EFEO, enfin, a su prendre une place très importante, au cours de la dernière décennie, dans les réseaux européens de la recherche sur l'Asie, en portant, par exemple, dès 2007, le projet européen d'un consortium d'études asiatiques (*Consortium for Asian Field Study*).

## 2/ La stratégie institutionnelle

La stratégie mise en œuvre par l'EFEO reprend aujourd'hui les recommandations du précédent rapport d'évaluation du Hcéres, ainsi que la déclaration des objectifs stratégiques pour la période 2017-2021 que l'École avait transmise au Hcéres dans le cadre de la précédente évaluation, et qu'elle a aujourd'hui atteints. Cette déclaration comportait quatre axes principaux :

- (i) concourir au rapprochement entre les Écoles françaises à l'étranger (EFE) et mettre en place de nouvelles synergies ;
- (ii) consolider la position de l'EFEO comme pôle d'excellence sur l'Asie en France et en Europe ;
- (iii) valoriser l'EFEO comme réseau d'excellence français et européen en Asie ;
- (iv) poursuivre le pilotage rigoureux de l'établissement de façon à garantir et à renforcer son identité.

En ce qui concerne l'axe (i), l'École a joué un rôle décisif dans la stratégie de rapprochement des EFE entre elles. Ce rapprochement est assurément passé d'une phase programmatique à une phase opérationnelle et la direction générale des services de l'École a beaucoup travaillé à la mise en place d'un service commun des EFE, dont la gestion financière est assurée par le service financier de l'EFEO<sup>103</sup>.

La réalisation des objectifs des axes (ii) et (iii) s'est concrétisée par la mise en place, en France, d'un master « Études asiatiques » au sein de l'université PSL<sup>104</sup> et par la cogestion de plusieurs centres en Asie avec des

<sup>102</sup> Source : RAE, p. 23.

<sup>103</sup> Source : RAE, p. 10.

<sup>104</sup> Source : RAE, p. 23. Le master « Études asiatiques » accueille plus de 70 étudiants répartis en deux parcours : « Histoire et sciences sociales : terrains, textes et images » (EHESS et EFEO) et « Histoire, philologie et religions » (EPHE et EFEO).

partenaires européens, sans parler des 8 succès<sup>105</sup> remportés en réponse à des appels à projets européens de prime importance (par exemple, le projet Crisea qui réunit 13 universités européennes et sud-est asiatiques)<sup>106</sup>.

L'axe (iv) sur le pilotage budgétaire, enfin, a été rigoureux. Les bilans annuels indiquent que l'établissement est resté à l'équilibre, malgré l'augmentation des charges, grâce à une recherche active de contrats et de ressources extérieures<sup>107</sup>, dont on peut dire qu'elle a été couronnée de succès.

### 3/ Les partenariats académiques

Le réseau de partenaires de recherche en France est considérablement développé. L'EFEO dispose de 34 partenariats avec des organismes, des établissements publics, des unités de recherche, des musées, des agences et des ministères<sup>108</sup>. Au cours du contrat précédent, 36 conventions pluriannuelles de partenariat scientifiques ont été passées ou renouvelées, ainsi que 219 conventions diverses portant sur des coéditions, des dons et des subventions. De plus, la mobilisation du réseau international d'études asiatiques a permis d'associer partenaires européens (Université de Hambourg, Université de Cambridge, École des études orientales et africaines [SOAS] de Londres, Université de Naples [l'Orientale], Institut d'Asie méridionale de Heidelberg) et partenaires locaux dans des programmes de recherche communs (voir *infra*).

En Asie, les partenaires locaux avec lesquels l'EFEO entretient des relations étroites sont nombreux. On recense, d'une part des institutions locales : académies (Vietnam, Chine), universités (Pondichéry, Chiang Mai, Kuala Lumpur, Taipei, Hongkong, Séoul, Kyôto), centres de recherches (comme l'Institut de recherche sur l'Asie du Sud-Est contemporaine – l'Irasec à Bangkok) et des institutions culturelles (en particulier les musées nationaux). D'autre part, ces partenaires sont les services des ambassades, ainsi que d'autres centres de recherche implantés sur ces territoires grâce notamment au réseau des Unités mixtes des instituts français de recherche à l'étranger (Umifre).

Ces différents partenariats sont tous essentiels dans l'accès à des ressources documentaires uniques. Ils sont aussi de différents types. Sur le plan scientifique, un grand nombre de projets de recherche pilotés par l'EFEO ont permis d'associer plusieurs universités asiatiques, ce qui est le cas, en particulier, du projet européen Crisea (cf. *supra*) qui rassemble 6 institutions sud-est asiatiques sur un ensemble de 13. Les liens avec les musées nationaux, et notamment les grands chantiers de restauration (musée national de Phnom Penh et à Angkor) sont aussi très étroits et ont donné lieu à d'importants projets de préservation et valorisation du patrimoine (comme le projet Champa à Champassak et Savannakhet au Laos). L'EFEO collabore notamment avec les Umifre, et plus particulièrement la Maison franco-japonaise et l'Institut français de Pondichéry. Plusieurs projets de coédition ont été réalisés et sont en cours. Au cours de la période 2017-2020, parmi les 75 nouveaux titres publiés par l'EFEO (monographies et numéros de revues), 53 ont été publiés en coédition avec des éditeurs académiques ou commerciaux. Ces derniers sont majoritairement asiatiques, mais aussi européens (*Österreichische Akademie der Wissenschaften*, *Universität Hamburg*, Maison de la culture du Japon). Les ouvrages sont édités en français, en anglais, en indonésien, en vietnamien, en chinois ou encore en malais<sup>109</sup>.

Les interactions avec les ambassades sont plus complexes. Un certain nombre de formations et d'ateliers ont bien été organisés à destination des diplomates, dans le cadre d'un volet *Science Diplomacy* présent dans presque tous les programmes, et les ambassades sont manifestement en demande de telles activités. Il reste que la collaboration entre les communautés de chercheurs et de diplomates n'est pas toujours bien identifiée et est « perfectible », comme l'ont souligné plusieurs interlocuteurs lors de la visite.

---

<sup>105</sup> Source : RAE, p. 20.

<sup>106</sup> Conçu par un groupe de sept institutions européennes et six institutions asiatiques, le projet de recherche Crisea piloté par l'EFEO a remporté un financement de 2,5 M€ dans le cadre du programme Horizon 2020 de la Commission européenne. Il est mis en œuvre sur la période 2017-2020.

<sup>107</sup> Source : RAE, p. 10 et bilans financiers de l'EFEO.

<sup>108</sup> L'EFEO est partenaire des institutions suivantes : Académie des Sciences d'Outre-Mer (Asom), Agence bibliographique de l'enseignement supérieur (Abes), Agence française du Développement (AFD), Agence nationale de la recherche (ANR), Association française des Amis de l'Orient (Afao), Bibliothèque universitaire des langues et civilisations (Bulac), Campus France, Centre Asie du Sud-Est (Case) UMR CNRS/EHESS 8170, Centre d'Études de l'Inde et de l'Asie du Sud (Ceias) UMR CNRS/EHESS 8564, Centre national de la recherche scientifique (CNRS), Centre de recherche et de restauration des musées de France (C2RMF), Centre de recherche sur les civilisations de l'Asie orientale (CRCAO), Commission des fouilles du Ministère français de l'Europe et des Affaires Étrangères, École nationale supérieure d'architecture de Paris-Belleville (Ensa PB), École pratique des hautes études (EPHE), École des hautes études en sciences sociales (EHESS), *European Institute for Chinese Studies* (Eurics), Fondation Maison des Sciences de l'Homme (FMSH), Laboratoire Histoire et sources des mondes antiques (Hisoma) UMR 5189, Institut Français de Recherche sur l'Asie de l'Est (IFRAE / FRE 2025), Institut de recherches asiatiques (Irasia) UMR 7306, Institut national des langues et civilisations orientales (Inalco), Institut de recherche pour le développement (IRD), Institut national de recherche archéologique préventive (Inrap), Ministère de la Culture, Musée National des arts asiatiques – Guimet, Université Aix-Marseille, Chine, Corée, Japon (UMR 8173), Université Paris Nanterre, Université de Nantes, Sorbonne Université. Source : <https://www.efeo.fr/base.php?code=335>.

<sup>109</sup> Source : RAE, p. 22.

# La gouvernance et le pilotage de l'établissement

## 1/ L'organisation interne de l'établissement

L'organisation fonctionnelle de l'EFEO est dominée par l'existence des 18 implantations, qui répondent précisément aux missions de l'École, mais peut-être pas aux intérêts de la recherche (trop grand isolement de certains chercheurs). Il en résulte inévitablement une dispersion physique et thématique des EC, qui pour la moitié d'entre eux sont affectés sur le terrain en Asie. L'EFEO s'efforce de pallier cette difficulté par la création de deux « unités de recherche » qui s'apparentent plus à des axes thématiques de rattachement des chercheurs qu'à des unités au sens où on l'entend habituellement.

S'agissant des fonctions de support, toutes situées au siège à Paris, l'organisation interne de l'établissement est caractérisée par un cadre, des procédures et une stratégie insuffisamment formalisés. Cette situation n'est pas sans inconvénient : il apparaît un certain manque de vision d'ensemble. En outre, le faible effectif du personnel destiné aux activités de soutien conduit à ce qu'une même personne puisse avoir plusieurs responsabilités ; une certaine confusion quant à la répartition des rôles en résulte. Ainsi, certains sujets sont traités au « fil de l'eau », à l'initiative de la personne qui est intéressée ou qui se sent concernée. De ce fait ces dossiers peuvent rester en souffrance ou connaître un traitement très long, sans que ce soit un réel choix de priorité.

**Le Comité recommande à la direction générale des services de procéder à une revue complète de l'organisation et des procédures administratives, dans la perspective d'une optimisation de celles-ci, en tenant compte des contraintes que constitue la taille de l'entité.**

En ce qui concerne les liens avec le Réseau des EFE (ci-après Réseau), il n'y pas, à ce stade, de réelles formalisation et systématisation de l'articulation du fonctionnement de l'École avec le Réseau. Cependant, certaines initiatives apparaissent et se traduisent souvent par un contact direct avec les autres Écoles, de la part des personnes ayant des fonctions de même nature. De manière générale, au regard de la taille de la structure, l'EFEO n'est pas toujours en mesure de faire face à l'ensemble des obligations réglementaires qui sont apparues au cours des dernières années, telles que la loi Sapin II de 2016<sup>110</sup> en matière de référent déontologue ou lanceur d'alerte.

**Le Comité recommande à l'École d'établir une priorité dans la pérennisation et la création d'implantations, en adéquation avec sa politique scientifique et ses moyens financiers.**

## 2/ La gouvernance au service de l'élaboration et de la conduite de sa stratégie

L'organisation et le fonctionnement des instances de gouvernance de l'école favorisent la définition de la stratégie et son appropriation. L'EFEO, en raison de la dispersion sur 18 centres et du fait d'un financement de la recherche essentiellement sur ressources propres, a fait le choix de responsabiliser les EC, de leur laisser beaucoup de liberté et d'accompagner leurs initiatives, alors même qu'elle pourrait mener une politique scientifique mieux orientée, étant la seule EFE à disposer de son propre corps d'enseignants-chercheurs, dont une bonne partie réside en France. De ce fait, le rôle des instances pèse peu sur les orientations de recherche et la question de leur appropriation ne se pose pas vraiment. En revanche, la volonté d'ouverture sur les centres locaux, d'accueil dans ceux-ci, et de participation à la formation, notamment à l'échelon local, est largement comprise et partagée. **Le Comité recommande à l'École de mieux orienter sa politique scientifique qui ne peut pas se résumer à l'addition des recherches individuelles de ses enseignants-chercheurs.**

La gouvernance s'appuie sur des instances et des circuits de décision impliquant la communauté de l'École et le Réseau, tout en associant les partenaires principaux. Les instances de l'École, leur rôle, la fréquence de leurs réunions, sont clairement décrits dans un règlement intérieur. Les représentants du personnel et des EC ont fait état d'une bonne qualité de dialogue avec la direction. La taille de la structure et le nombre restreint de personnels contribuent également à la qualité du dialogue social par l'accès direct à la direction et aux responsables permettant de trouver rapidement des solutions dans un cadre informel. La négociation d'un accord sur le télétravail s'est en particulier déroulée dans un bon climat, avant que cet accord ne soit adopté par les instances concernées. Les membres du conseil d'administration (CA) rencontrés lors des entretiens ont particulièrement insisté sur les questions budgétaires, sujet qui a principalement occupé le CA au cours de la période passée au détriment des débats sur les orientations stratégiques de l'établissement.

En ce qui concerne la politique de communication, le service de l'EFEO, composé de deux personnels, est de taille modeste. La responsable de communication est également responsable de la photothèque, qui dispose d'un fonds unique de 216 000 documents dont 180 000 sont numérisés. Dès lors, les priorités du service s'ajustent

<sup>110</sup> Loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique.

selon les besoins du moment. Même si des moyens humains sont consacrés à la valorisation (sept personnes pour la bibliothèque, une directrice des publications, trois personnes pour les éditions, une personne pour le site internet), chacun, au sein des services comme en dehors (y compris les EC), est appelé à se mobiliser dans le cadre d'une démarche volontariste pour faire face aux urgences en matière de valorisation des travaux de l'EFEO. Le Comité estime toutefois, comme l'avait déjà souligné le précédent rapport du Hcéres, que les charges purement administratives assurées par des chercheurs risquent de se faire au détriment de la recherche fondamentale. La remontée des informations du terrain est facilitée par la taille de l'institution qui permet aux personnels du service d'être informés régulièrement des activités de l'entité et des recherches menées sur le terrain grâce aux échanges directs entretenus avec les chercheurs. Ainsi, la mise en valeur des travaux effectués est grandement facilitée. La lettre d'information mensuelle, diffusée à 565 abonnés, permet d'informer la communauté sur les nouveaux fonds acquis, les dons, etc. Et le site internet constitue le principal vecteur de communication grand public de l'École.

### 3/ Le pilotage au service de la mise en œuvre opérationnelle du projet stratégique

L'école pilote la mise en œuvre pluriannuelle de sa stratégie en s'appuyant sur des outils d'analyse prospective. La gestion de l'établissement s'inscrit dans un cadre assez informel et ne peut s'appuyer sur les outils habituels de type schémas directeurs, faute de ressources pour les mettre en place et les suivre. Ainsi, l'établissement ne dispose pas de schéma directeur des systèmes d'information ni d'un outil décisionnel dans ce domaine. Il dispose toutefois d'un schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI), outil indispensable pour permettre la gestion pluriannuelle d'un important patrimoine immobilier, réparti sur 12 pays et 18 centres, dont l'EFEO est soit propriétaire, soit locataire. En matière de contrôle interne budgétaire et comptable, un plan d'action est présenté chaque année au CA pour permettre de maîtriser les risques.

L'école structure ses processus de pilotage et s'appuie sur un ensemble adapté de fonctions support et de soutien. La taille et les effectifs de l'établissement, tant au sein des services centraux parisiens que dans les centres locaux, ont conduit l'École à ne pas développer des structures de pilotage étoffées. Selon l'École, les solutions légères retenues par les équipes (par exemple, l'utilisation d'un progiciel tableur pour la gestion des ressources humaines au siège parisien) constituent une réponse pragmatique aux caractéristiques de l'établissement. Cependant, cette liberté laissée aux agents comporte des risques et peut notamment conduire à des surcoûts importants liés à la multiplication des solutions, ainsi qu'à des pertes de données lorsqu'un agent quitte l'EFEO.

L'établissement dispose d'un comité technique (CT) et d'un comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) à Paris. Les représentants du personnel y siègent et ne traitent que des questions liées au site parisien. En raison de la crise sanitaire, les réunions du CHSCT se sont déroulées à un rythme plus soutenu depuis 18 mois afin d'apporter des réponses concrètes et efficaces à la situation en vue de maintenir l'activité du centre parisien. La taille de l'entité facilite les relations informelles entre les représentants du personnel et la direction, usage qui permet de résoudre les rares difficultés rencontrées et qui répond actuellement aux attentes et revendications des représentants des personnels.

**Malgré la taille modeste de l'établissement, le Comité recommande de renforcer les procédures administratives, de professionnaliser les outils de pilotage et de gestion, et de mieux formaliser les relations entre les représentants du personnel et la direction.**

### 4/ Les grandes fonctions du pilotage : ressources humaines, finances, immobilier

#### a/ Les ressources humaines

En raison de la faiblesse des effectifs, et de l'évolution récente du nombre d'agents qui va plutôt dans le sens d'une diminution si on inclut les personnels locaux, l'École n'a pas défini ni mis en œuvre une véritable politique des ressources humaines. Le Comité considère qu'il s'agit d'une réelle lacune stratégique qui risque d'être préjudiciable à l'École. Selon cette dernière, même si le nombre de départs en retraite durant la période sous revue est relativement important, il n'offre pas une marge de manœuvre qui permettrait à l'établissement de tracer une perspective pluriannuelle d'affectation des postes aux domaines prioritaires. Il apparaît qu'en cette matière, la continuité de l'existant soit la priorité. Il est toutefois à noter que malgré ces contraintes, l'École a dégagé deux postes budgétaires de maître de conférences pour mettre en place des contrats post doctoraux.

Au-delà de la question du recrutement et des affectations, l'École pratique les entretiens annuels pour les personnels d'appui, sous une forme classique (bilan des objectifs fixés pour l'année écoulée, objectifs pour la nouvelle année, perspectives de formations, etc.). Les EC, quant à eux, remettent un rapport d'activité annuel

au directeur<sup>111</sup>. Ces rapports sont compilés dans le Rapport annuel, présenté pour évaluation au conseil scientifique et soumis à l'AIBL qui en fait une présentation en séance.

S'agissant de la formation professionnelle, l'EFEO s'est adossée au programme de formation de PSL par souci d'économie d'échelle.

Les entretiens menés par le Comité ont révélé un très bon climat social au sein de l'École. La nature des relations interpersonnelles entre les différents acteurs permet de résoudre les problèmes qui peuvent survenir et d'anticiper les conflits. Les représentants du personnel n'ont formulé aucune critique sur le fonctionnement interne.

## *b/ Les finances*

Le budget est un levier de la stratégie et du pilotage de l'école, grâce à la qualité de la gestion et aux outils d'analyse financière et extra-financière disponibles. La construction budgétaire constitue un des sujets de préoccupation de l'équipe dirigeante et du CA. Cependant, du fait de la taille de la structure et de l'absence de véritables marges de manœuvre sur les choix à opérer, le dialogue interne de gestion demeure limité. Sur le quinquennal, la croissance de la masse salariale, liée à la fois au dynamisme des dépenses locales et aux évolutions des carrières des ingénieurs d'étude ou de recherche, a conduit l'établissement à réduire de manière notable les affectations à l'étranger. La présence de l'EFEO sur le terrain connaît une lente érosion. En effet, un seul poste d'EC expatrié est affecté à chaque centre à l'étranger, à l'exception du centre de Pondichéry qui compte deux personnels. Même si des solutions de contournement ont été mises en œuvre (comme par exemple, l'affectation de personnels non titulaires à l'étranger, ou l'installation à Paris de chercheurs envoyés en mission temporaire sur les sites), la situation mérite que des solutions innovantes soient recherchées pour permettre l'installation durable de chercheurs sur les sites.

Par ailleurs, l'École a développé une expertise remarquable pour répondre aux appels à projets, que ce soit aux niveaux français ou européens. Le Comité n'a pas connaissance du taux de réussite aux appels à projets français et internationaux. Cependant, au cours de la période 2016-2020, 15,45 M€ ont été levés en contrats de recherche et subventions<sup>112</sup>, incluant notamment un projet du Conseil européen de la recherche (ERC). Ces 15,45 M€ proviennent majoritairement de projets financés par l'Europe (64 %), mais aussi de mécénats et d'un projet patrimonial sollicité par l'Agence française de développement (26 %), du MEAE et des postes diplomatiques (5 %), de l'ANR (3 %), et de PSL par l'intermédiaire d'appels à projets (2 %)<sup>113</sup>. Au total, les ressources propres représentent 25 % des recettes de l'entité ce qui illustre la compétence acquise en ce domaine.

**Le Comité recommande à l'entité de définir une politique plus stricte en matière de prélèvement sur ces ressources au titre des frais de structure et des frais de gestion, ce qui lui permettrait d'accroître ses marges de manœuvre budgétaire.**

## *c/ L'immobilier*

Enfin, la politique immobilière consiste en premier lieu à maintenir en bon état les implantations des centres, l'enjeu étant de conserver des lieux d'accueil et d'animation opérationnels, priorité importante pour l'EFEO. Les questions immobilières du siège sont gérées par la DGS et par le responsable de la gestion de la Maison de l'Asie. Les centres sont gérés en grande partie par leurs responsables, en lien direct avec le siège, en s'appuyant sur les ressources locales. Un SPSI très complet fournit une description détaillée de la situation immobilière, des évolutions qu'elle a connues, et des perspectives envisagées pour les années à venir. Ce projet de SPSI 2020-2024 a reçu en février 2021 un avis favorable du MESR soulignant que « l'EFEO a une bonne connaissance de son parc immobilier et chaque site en Asie est décrit très précisément ». Le MESR a également constaté que « l'EFEO a rempli ses objectifs en Asie en diminuant le nombre de locaux loués et en investissant largement pour la restructuration et l'amélioration de son réseau ».

---

<sup>111</sup> Cette pratique répond à une exigence du décret statutaire : « Les membres doivent adresser au directeur de l'école, chaque année, un rapport sur leurs travaux. » (Article 20, alinéa 2).

<sup>112</sup> Source : RAE, p. 7.

<sup>113</sup> Source : RAE, p. 20.

# La recherche

## 1/ La politique et le pilotage de la recherche

Le pilotage de la recherche à l'EFEO s'appuie formellement sur un conseil scientifique<sup>114</sup>. Un comité scientifique plus restreint réunit, autour du directeur et du directeur des études, les quatre responsables élus des deux unités de recherche SPP et CCC et un autre chercheur élu (soit un total de sept membres du comité scientifique), pour assurer la coordination scientifique.

Ces unités ont vocation à fédérer les recherches issues des 18 implantations réparties dans 12 pays et surtout à faire émerger de nouveaux projets transversaux associant partenaires locaux et internationaux. Cette structuration assez souple explique le taux de réussite élevé dans les réponses aux appels à projets nationaux, et surtout européens et internationaux, qui ont rapporté 15,45 M€ au cours de la période évaluée. L'EFEO a joué un rôle assurément central dans la structuration de la recherche en Europe dans le domaine des études asiatiques, avec la création du programme *Integrating and Developing European Asian Studies* qui a fonctionné de 2010 à 2012 en étroite liaison avec le consortium d'études asiatiques (*European Consortium for Asian Field Study*). Ce réseau d'une trentaine de partenaires a permis de donner une grande visibilité aux recherches sur l'Asie et a conduit à d'importantes levées de fonds pour financer plusieurs grands programmes de recherche collaboratifs qui ont reçu une évaluation très positive des instances européennes.

Le poids des centres en Asie impacte fortement la dynamique des recherches qui en émanent, même si plusieurs d'entre eux sont de simples relais dotés de quelques bureaux, d'une bibliothèque, de très peu de personnels. Ils ont vocation à se fédérer avec d'autres organismes de recherches français – dans les pays d'implantation de l'école – et internationaux pour mutualiser les ressources et animer des recherches ciblées et régionales.

**Le Comité recommande qu'une réflexion soit menée pour que de telles entités fédératives puissent émerger, au moins lorsqu'il s'agit de collaboration entre des centres de l'EFEO et des structures françaises sur un même lieu (Umifre ou autres).**

En l'occurrence, le dépôt de projets européens et internationaux associant les centres locaux a eu pour effet de rendre plus visibles leurs activités de recherche. Les principaux centres qui disposent d'un chercheur en poste s'appuient sur des espaces de documentations importants (bibliothèques, archives, manuscrits, estampages et mobilier archéologiques) et sur des pôles de ressources techniques (archéométrie, télédétection par laser [*Light detection and ranging – Lidar*], logistique de fouilles et de prospections, photogrammétrie, RTI [*Reflectance transformation imaging*], etc.). L'objectif est de créer des synergies interdisciplinaires entre les centres, mais l'activité de recherche se focalise surtout autour des disciplines qui sont les spécialités de l'EC en poste.

En revanche, les centres d'un groupe de pays voisins se fédèrent souvent sur certains projets pour lesquels ils fonctionnent ensemble : Laos, Cambodge, Thaïlande autour des projets archéologiques ; Inde, où le rayonnement de Pondichéry est évident pour l'étude des textes en sanscrit et en Tamoul ; Japon, Taïwan, Corée du Sud et Corée du Nord où l'activité se développe grâce à des investissements individuels forts. En Indonésie et en Malaisie, le faible nombre de chercheurs dans les centres rend pour l'instant difficile toute structuration de la recherche centrée sur une continuité scientifique bien définie.

Le centre de Siam Reap est un des centres historiques de l'EFEO, qui continue de jouer un rôle clé au Cambodge, en particulier dans la région d'Angkor. Les axes de recherches précédemment centrés sur les temples d'Angkor ont été profondément renouvelés et abordent désormais non seulement les religions mais aussi l'urbanisme, le paysage, l'archéo-métallurgie, les mines, l'archéo-botanique, l'évolution de la forêt. L'ensemble de ces centres travaille en partenariat étroit avec les institutions locales (direction du patrimoine, administrations culturelles, centres de recherche et institutions muséales).

Le Comité tient à signaler particulièrement le développement et le renforcement des recherches archéologiques au cours des dernières années. Un des points forts a été l'introduction du Lidar pour les prospections et le développement de pôles archéométriques, par exemple dans le cadre du projet européen Archaeoscape qui utilise une technologie Lidar de nouvelle génération pour détecter d'anciennes traces d'activités humaines dans les forêts tropicales d'Asie du Sud-Est. Pour les inscriptions, la numérisation mais aussi les différents procédés photographiques ont permis une meilleure lecture (RTI, infra-rouge, laser), une conservation virtuelle et l'usage de logiciels comme *e-scriptorium*.

---

<sup>114</sup> Le conseil scientifique est composé de 2 membres de la direction (le directeur et le directeur des études), de 2 représentants de l'État (MESR et MEAE), de 4 représentants de l'Institut de France, de 4 personnalités scientifiques (françaises et étrangères), de 3 représentants d'institutions partenaires (CNRS, EPHE, musée Guimet), d'une personnalité qualifiée et de 3 EC élus.

En France, les EC de l'EFEO travaillent à Paris ou plus rarement en région, par autorisation du directeur. Leurs rapports d'activité font l'objet d'une synthèse soumise à l'AIBL, qui en fait un rapport public.

L'EFEO a jusqu'à présent pu maintenir et financer tous ses centres grâce à une réelle réussite dans les appels à projets auxquels elle a répondu et qui ont apporté des ressources propres élevées (25 % du budget total de l'École). Toutefois, l'EFEO demeure souvent la seule présence scientifique européenne dans la plupart des pays du sud-est asiatique où elle est implantée sans que le MEAE et le MESR disent clairement quelle importance scientifique et stratégique ils accordent à cette implantation ; la viabilité de tous ces centres locaux apparaît donc menacée. En effet, certains s'apparentent davantage à des opérations de terrain dont l'infrastructure permanente se justifie par la présence de bibliothèques et d'archives dont l'accès pourrait être autrement garanti par une numérisation systématique et un regroupement de certaines collections.

**Le Comité recommande qu'une réflexion soit engagée, en liaison avec les tutelles, pour renforcer ces centres en Asie en associant des partenaires européens qui pourraient contribuer plus efficacement, y compris sur le plan financier.**

## 2/ Production de connaissances, activités et collaborations académiques concourant au rayonnement et à l'attractivité

L'EFEO poursuit une activité de recherche qui correspond à sa nature polycentrique et polymorphe, à travers sa quarantaine d'EC qui sont regroupés au sein des deux équipes ou « unités » de recherche (SPP et CCC). Ces deux unités ne sont pas aréales, mais couvrent toute l'Asie de manière à favoriser les études transversales et à maintenir une taille critique suffisante. En 2020, 54 % des EC sont affectés à l'équipe SPP et 46 % à l'équipe CCC. En termes de répartition géographique, 57 % sont affectés en France et 46 % en Asie. Certains centres de l'EFEO en Asie n'accueillent qu'un seul EC, notamment en Malaisie, en Corée du Sud, au Cambodge, en Birmanie et au Laos<sup>115</sup>.

L'activité de ces équipes – ou plutôt axes – de recherche peut être caractérisée comme suit<sup>116</sup> :

- L'équipe SPP se donne pour objectif de mettre en perspective l'histoire des systèmes de pensée en étudiant notamment les dynamiques de transmission, de diffusion et d'adaptation de courants religieux (bouddhisme, taoïsme, shivaïsme, vishnouisme, vedanta, christianisme), ainsi que d'idées évoluant à différentes époques. Tous les chercheurs restent proches des sources primaires (textes, images, objets, sites, entretiens), offrant ainsi une confrontation entre le texte et le terrain. Ces recherches couvrent un territoire allant de l'Inde au Japon, en passant par l'Asie du Sud-Est et la Chine.
- L'équipe CCC étudie, d'une part, la construction des centres de civilisation en Asie, d'autre part, la dynamique des relations entre centre et périphérie. Les périodes étudiées s'étendent de la préhistoire au monde contemporain. L'équipe accorde une priorité à la recherche en archives et au travail de terrain : prospections et fouilles archéologiques, enquêtes ethnographiques et linguistiques, inventaires épigraphiques et archéologiques, études architecturales, etc. C'est dans cette équipe de recherche que sont rassemblés 13 chantiers de fouilles et 9 missions archéologiques ou de restauration, tel qu'Angkor Vat, mais aussi des prospections.

La répartition géographique des activités de recherche par domaine peut se décliner de la façon suivante : en Chine et à Taïwan, histoire, histoire de l'art et philologie ; au Vietnam, histoire moderne et contemporaine, et anthropologie ; au Cambodge et au Laos, histoire, philologie et archéologie ; en Corée, archéologie ; au Japon, histoire religieuse, histoire de l'art et de l'architecture ; en Indonésie, archéologie et philologie javanaise ; en Malaisie, archéologie et histoire urbaine ; au Myanmar, anthropologie et politique modernes ; en Thaïlande, études bouddhiques et épigraphie ; en Inde, enfin, philologie (sanskrite et tamoule), histoire et histoire des religions.

Une part importante de ces recherches a lieu dans le cadre de collaborations avec des partenaires locaux (agences françaises, instances universitaires) ou dans celui de grands projets européens ou internationaux, tels que les projets du Conseil européen de la recherche (ERC) Archaeoscape<sup>117</sup> (2020-2025), Cali<sup>118</sup> (2015-2019) et

<sup>115</sup> Source : RAE, annexe 2-8-4 « Liste du personnel académique EFEO avec lieu d'affectation au 1<sup>er</sup> juin 2020 ».

<sup>116</sup> Source : Rapport d'activité 2020-2021 de l'EFEO.

<sup>117</sup> Le projet Archaeoscape vise à étudier les paysages de forêt tropicale en Asie du Sud-Est, en utilisant une technologie Lidar de nouvelle génération qui peut détecter d'anciennes traces d'activités humaines à la surface de la Terre. Il est financé à hauteur de 2,7 M€ par l'ERC à travers une *consolidator grant*.

<sup>118</sup> Le projet Cali vise à cartographier et comparer les paysages archéologiques autour des principaux complexes de temples au Cambodge, en vue de comprendre le rôle que les systèmes de gestion de l'eau ont joué dans la croissance et le déclin des premières civilisations en Asie du Sud-Est. Il est financé à hauteur de 1,5 M€ par l'ERC à travers une *starting grant*.

Dharma<sup>119</sup> (2019-2025). La production de ces activités de recherche prend des formes diverses. La plus remarquable d'entre elles est la publication scientifique : 142 publications dans des revues à comité de lecture sont recensées pour la période d'évaluation concernée, dont un bon tiers avec des co-auteurs, en français, en anglais (44 % d'entre elles) et en langues locales (à noter que le chinois est peu représenté), ce qui traduit un dynamisme coopératif. Elles ont également pris la forme de monographies (36 au cours de la période évaluée) et de revues (19 numéros). À cela, il faut ajouter 154 chapitres d'ouvrages et 24 directions d'ouvrages.

Ces productions sont répertoriées sur des banques de données. L'EFEO a entretenu et développé 8 banques de données existantes<sup>120</sup> (corpus épigraphiques du Vietnam, Cambodge, Thaïlande, Birmanie, Chine) et, depuis 2017, a créé 4 banques épigraphiques et archéologiques<sup>121</sup>. Les publications les plus importantes sur les 142 articles dans des revues à comité de lecture sont parues dans les périodiques de l'EFEO. Les contributions publiées ailleurs ne sont pas toujours dans des revues de niveau international. Constatant la visibilité trop limitée des publications, la direction de l'EFEO a lancé un programme de référencement sur la plateforme HAL-SHS en 2018. Une collection propre à l'EFEO y a été créée et compte 1 938 entrées dont 1 461 notices et 477 documents en texte intégral<sup>122</sup>. Elle est quasi-exhaustive pour la période 2017-2020.

Les activités de terrain donnent également lieu à la constitution d'un important fonds documentaire (relevés, photographies, estampages), dont une bonne partie est aussi mise en ligne dans des banques de données. Le Comité, après avoir pris connaissance d'une bonne dizaine de ces publications, estime qu'elles sont d'un niveau très élevé dans le champ de l'érudition, notamment en histoire ancienne, en épigraphie et en sciences des religions. Le Comité note toutefois un manque évident d'articulation entre ces recherches érudites et les enseignements des EC dans les institutions universitaires françaises.

L'EFEO dispose enfin d'un nombre substantiel de revues éditées par ses centres en Asie (notamment à Hong Kong, Pékin, Kyôto, Bangkok), ainsi que le *Bulletin de l'École française d'Extrême-Orient* (BEFEO), qui cumule 119 numéros depuis sa création en 1901 et qui reste un périodique incontournable dans le domaine des études asiatiques, *Arts Asiatiques* (75 numéros depuis la reprise en main par l'EFEO en 1962) et les *Cahiers d'Extrême-Asie* (29 numéros depuis 1985), revues publiées par le centre de Paris. Entre 2017 et 2020, leurs consultations et téléchargements sur les différentes plateformes ont presque doublé et le nombre de titres accessibles sous forme numérique est désormais de plus de 300<sup>123</sup>.

**Le Comité recommande de préciser, voire de reformuler la définition des deux équipes de recherche dont la dénomination trop vague reflète la dispersion des recherches. La note d'orientation stratégique prévoit la création de sous-groupes à l'intérieur de chacune d'entre elles. Cela pourrait être une solution pour apporter davantage de clarté et de visibilité aux recherches fondamentales conduites à l'EFEO.**

**Le Comité recommande également à l'École de définir une politique scientifique permettant de rendre mieux visibles les recherches individuelles et d'articuler ces recherches avec les enseignements des EC.**

## La formation à la recherche et la professionnalisation

### 1/ La formation à la recherche

Les EC de l'EFEO interviennent, souvent de manière décisive, dans différentes institutions nationales (à Paris et en région), européennes et asiatiques.

Au niveau national, on note d'abord les partenariats privilégiés que l'EFEO entretient avec l'EPHE et l'EHESS, notamment dans le cadre de leur master commun « Études asiatiques » mis en place en 2019 qui regroupe plus de 70 étudiants encadrés par 15 EC de l'EFEO et qui semble jouir d'un réel succès et fonctionner en bonne harmonie. De fait, il s'agit de la plus importante offre de formation avancée en France dans ce domaine. Sans la participation des EC de l'EFEO, ce master commun serait précaire et vulnérable. En outre, un EC de l'EFEO

<sup>119</sup> Le projet Dharma vise à étudier l'histoire de l'hindouisme dans une perspective comparative en examinant des inscriptions, des manuscrits et des artefacts archéologiques d'Asie du Sud et du Sud-Est au cours de la période VI<sup>e</sup> au XIII<sup>e</sup> siècle. Il est financé à hauteur de 9,8 M€ par l'ERC à travers une *synergy grant*.

<sup>120</sup> Les 8 banques de données existantes maintenues par l'EFEO sont : Corpus des inscriptions du Campā ; *Lanna manuscripts - a Northern Thai collection of Chronicles and other texts* ; Inventaire des manuscrits du Cambodge ; Les estampages chinois conservés en Europe ; *Inventary of monuments at Pagan* ; Corpus des inscriptions khmères ; Les généalogies de Huizhou ; Les statuettes religieuses du Hunan. Source : RAE, annexe 3-3.

<sup>121</sup> Les 4 banques de données créées s'intitulent *Early Inscriptions of Āndhradeśa*, *Cambodian Archaeological Lidar Initiative*, *Corpus of Pyu Inscriptions*, et *Online Inventory of Ancient Nusantaran Epigraphy*. Source : RAE, annexe 3-3.

<sup>122</sup> Chiffres au 1<sup>er</sup> mars 2021. Source : RAE, p. 21.

<sup>123</sup> Source : RAE, p. 22.

participe à un master sur l'Asie contemporaine porté par l'Institut d'Asie orientale (IAO) installé à l'École normale supérieure de Lyon, ainsi qu'à un nouveau master « Archéologie en Extrême-Orient » avec Sorbonne Université. Enfin, de nombreux autres enseignements assurés par des EC de l'EFEO sont délivrés à l'Inalco, à l'École nationale supérieure d'architecture de Paris-Belleville (Ensa-PB), à l'Institut catholique de Paris, à l'École nationale des chartes (membre de PSL), etc. Le Comité tient à souligner ici la collaboration, aussi originale que précieuse, qui a été mise en place avec Aix Marseille Université (AMU), dans le domaine des études vietnamiennes, grâce à la mise à disposition par l'EFEO d'un maître de conférences habilité à diriger les recherches qui encadre plusieurs étudiants de troisième cycle.

À l'étranger, les EC de l'EFEO organisent des enseignements de langues et civilisations, à tous les niveaux, des ateliers thématiques (plus d'une vingtaine par an), et des écoles d'été dans plusieurs universités asiatiques en Malaisie, en Indonésie, au Japon, au Vietnam, en Inde (à Pondichéry), en Corée du Sud et en Thaïlande. Ils forment ainsi de nombreux chercheurs locaux, mais aussi des étudiants et des stagiaires (52 en quatre ans) au travail de terrain dans les domaines de l'archéologie et de l'épigraphie.

Concernant la formation doctorale, il faut noter que les deux unités SPP et CCC ne constituent pas des équipes d'accueil doctorales, ce qui conduit les chercheurs de l'EFEO à s'affilier à titre individuel à des unités de recherche d'établissements dans lesquelles ils enseignent. Ils peuvent parfois y représenter un effectif important, comme au Centre Asie du Sud-Est (UMR 8170 EHESS-CNRS-Inalco), auquel sont affiliés 11 chercheurs de l'EFEO sur les 32 qui composent l'unité. Si cette situation peut être perçue comme positive en termes de constitution de réseau (dans le sens où elle stimule les collaborations avec des structures de recherche extérieures à l'établissement), elle conduit aussi à une dilution de la visibilité de la formation doctorale, alors que la contribution de l'EFEO y est relativement importante. En effet, ce sont 49 thèses de doctorat qui ont été dirigées (pour 23 d'entre elles) ou co-dirigées (pour 26 d'entre elles) par 21 EC de l'EFEO au cours de la période 2017-2020, ce qui constitue un nombre plus que raisonnable, eu égard à l'effectif des membres de l'EFEO. Cela dit, on remarque que ce sont souvent les mêmes EC qui assurent l'encadrement des doctorants. Les EC sont aussi rattachés formellement à plusieurs laboratoires de recherche nationaux, ce qui conduit l'EFEO à s'inscrire très activement dans le paysage universitaire français. Les établissements d'inscription des 49 doctorants sont divers, mais on remarque une prédominance de l'EPHE (14 doctorants sur 49), de l'EHESS (13 doctorants), de l'Université de Hambourg (4 doctorants), de l'Inalco et d'Aix-Marseille Université (3 doctorants dans chaque établissement).

La création d'une École doctorale (ED) au sein de l'EFEO n'est pas envisagée en raison du manque de moyens humains. En revanche, la création au sein de PSL de deux programmes gradués avec l'École normale supérieure (ENS) sur les langues asiatiques et surtout du Master Asie assuré conjointement par l'EFEO, l'EPHE et l'EHESS permet le développement de ces disciplines rares, en intégrant la nécessité pour les étudiants d'effectuer des séjours sur le terrain, dans les centres d'Asie, pour bien évaluer la faisabilité de leur projet de recherche et mieux les conseiller et les encadrer par la suite. Le rôle fédérateur du programme « Université des Moussons »<sup>124</sup> piloté par l'Institut national des langues et civilisations orientales (Inalco) mais fortement soutenu par l'EFEO a été évoqué à plusieurs reprises au cours des entretiens. Tout ceci montre une stratégie forte entre les établissements pour offrir une complémentarité de la formation à et par la recherche dans ces disciplines rares en s'appuyant largement sur l'EFEO.

**Le Comité recommande une meilleure répartition entre établissements en Île-de-France et établissements en région, qui restent notablement sous-représentés. L'EFEO concentre trop ses activités en Île-de-France et polarise ses collaborations en région sur l'AMU. L'expérience d'AMU pourrait servir de modèle et être étendue à d'autres centres de recherche à condition de réussir à construire quelques grands projets dans ses domaines de compétence.**

## 2/ La professionnalisation

Le RAE<sup>125</sup> note que sur la quarantaine de jeunes chercheurs internationaux qui ont bénéficié de contrats postdoctoraux à l'EFEO depuis 2006, plus de la moitié d'entre eux ont été ensuite recrutés sur des postes pérennes.

---

<sup>124</sup> L'université des Moussons est un programme de formation intensif en sciences humaines s'étalant sur trois ans. Les cours sont dispensés chaque été à l'Université Royale des Beaux-Arts de Phnom Penh par des enseignants francophones. Le programme fait partie du projet Manusastra porté par l'Inalco et l'IRD.

<sup>125</sup> RAE, p. 24 et annexe 4-2.

## La valorisation et la diffusion de la culture scientifique

La valorisation et la diffusion de la culture scientifique passent en premier lieu par la mise à disposition de ressources documentaires uniques sur l'Asie. L'EFEO est dépositaire de 8 centres documentaires conservant plus de 230 000 documents, fonds d'archives de la conservation d'Angkor, photothèque régulièrement alimentée de plus de 215 000 clichés en ligne<sup>126</sup>, etc. Elle a considérablement accru, au cours des dernières années, sa capacité de valorisation et diffusion de la culture scientifique en lien avec son environnement, auprès des communautés scientifiques françaises, mais aussi à destination d'un public cultivé beaucoup plus vaste. En témoignent les nombreuses actions de communication entreprises sur le réseau de ses bibliothèques et de ses collections (actuellement labellisé par le GIS CollEx-Persée), ses fonds d'archives scientifiques également massivement numérisés.

L'École a aussi monté 14 expositions nationales et internationales, en lien avec le Musée Guimet ou avec des musées locaux à l'étranger, notamment avec le Musée de Phnom Penh. Elle est présente au Salon du livre, au Festival d'histoire de Blois, et au Festival d'histoire de l'art de Fontainebleau. Des colloques et conférences<sup>127</sup>, des films documentaires diffusés sur PSL Explore et sur la chaîne YouTube de l'EFEO, un site internet, une présence sur les réseaux sociaux (4 800 abonnés sur Facebook, 1 000 sur Twitter), des supports multimédias bilingues, des lettres d'information régulières largement diffusées, sont autant de manifestations qui illustrent les efforts de l'EFEO de diversifier sa politique de valorisation et de diffusion de la culture scientifique.

S'ils sont incontestablement importants au niveau national, ces efforts sont moins visibles pour ceux qui sont consentis en Asie, sans doute en raison d'une distribution peu homogène des axes thématiques dans une aire culturelle très vaste et composite. Les partenariats forts avec le Cambodge pour la conservation d'Angkor ou pour les programmes de valorisation au Vietnam et au Laos (entre autres le projet CHAMPA) restent des exceptions.

L'EFEO publie aussi dans ses centres d'Asie plusieurs revues : *Cahiers d'Extrême-Asie* (éditée au Japon) et *Daoism* (édité à Hongkong), deux revues essentiellement en anglais et de rang international, ainsi qu'une revue publiée en chinois à Pékin, avec le soutien d'un éditeur chinois et co-éditée avec le partenaire allemand du centre (Fondation Max Weber).

La diffusion proprement scientifique reste assurée par les revues produites au siège central à Paris, et notamment par la publication phare qu'est le *BEFEO*. La qualité des articles qui y sont publiés et les procédures de sélection, conformes aux standards internationaux, lui assurent une réputation indiscutable dans le domaine des études asiatiques, mais la revue n'est toujours pas indexée dans les grandes bases de données bibliométriques, ce qui constitue un handicap pour les jeunes chercheurs asiatiques. Les deux autres revues dites « historiques »<sup>128</sup> - *Arts Asiatiques* (75 numéros depuis 1962) et les *Cahiers d'Extrême-Asie* (29 numéros depuis 1985) - sont aussi internationalement reconnues et appréciées.

**Le Comité recommande que ces trois revues internationales qui publient désormais en majorité de bons articles de recherche en anglais soient davantage diffusées et rendues plus attractives auprès des jeunes chercheurs internationaux. Les EC titulaires de l'EFEO devraient de leur côté soumettre davantage leurs publications à d'autres revues que celles de leur propre institution. Le Comité estime aussi qu'il n'est pas nécessaire de maintenir toutes les autres revues locales, notamment celles qui sont en chinois comme *Faguo hanxue (Sinologie française)*.**

---

<sup>126</sup> La photothèque est accessible sur <https://collection.efeo.fr/>.

<sup>127</sup> Par exemple, les colloques « Sauvegarde et restauration du patrimoine par les Écoles françaises à l'Étranger » (AIBL, 2 février 2018) et « Chartistes en Asie » (ENC & EFEO, 15-16 novembre 2018).

<sup>128</sup> Terme employé dans le RAE, p. 22.

# Conclusion

L'EFEO présente une structure originale en différents pôles et différentes disciplines sur les études asiatiques. Sa longue et solide présence sur le terrain dans les 12 pays d'Asie (Asie du Sud, du Sud-Est, Asie orientale) où elle est implantée renforce le dispositif de recherche français sur les études aréales asiatiques, d'autant plus que les EC de l'EFEO qui sont en France sont aussi membres des unités de recherche d'autres établissements au sein desquelles leur expertise scientifique est souvent décisive. Ils y assurent des formations de haut niveau, y dirigent aussi des masters et des thèses de doctorat. Dans certains pays asiatiques où l'EFEO est présente, elle est souvent la seule institution de recherche étrangère dans le domaine des SHS.

Le faible nombre des effectifs de l'EFEO rend toutefois la dispersion géographique trop déconcentrée. Plusieurs centres ne peuvent pas assurer les activités multipolaires et multidisciplinaires qui font partie des missions qui leur sont dévolues.

L'EFEO est organisée en deux unités de recherche dont les objectifs scientifiques restent vagues. Elles s'apparentent plus à des axes thématiques de rattachement des chercheurs qu'à des unités au sens où on l'entend habituellement. À défaut d'en reformuler la dénomination, il est prévu de créer des sous-groupes au sein de ces unités pour mieux rendre compte des recherches fondamentales qui y sont conduites.

L'EFEO a développé une pratique remarquable pour répondre avec succès aux appels à projets, que ce soit aux niveaux français ou européens. Elle en tire des ressources propres qui représentent une part importante de ses recettes. Dépositaire de ressources uniques sur l'Asie, l'École est fortement impliquée dans la valorisation et la diffusion de la culture scientifique en lien avec son environnement, surtout en France, mais aussi en Asie.

## 1/ Les points forts

- Maintien de liens entre la recherche française et la recherche dans 12 pays d'Asie qui contribue à renforcer la présence de la France dans le monde asiatique (culture, production scientifique, patrimoine).
- Rôle structurant dans la recherche internationale, notamment par le nombre important de contrats nationaux et européens (ANR, ERC, PCRD).
- Corps d'enseignants-chercheurs titulaires et permanents garantissant la pérennité des recherches.
- Rôle de facilitateur de l'intégration des recherches françaises dans le pays et des interconnexions entre les chercheurs français et les autorités du pays d'accueil sur les plans scientifique et administratif.
- Performance indiscutable de la recherche, de la formation, et de la formation à la recherche par la recherche, dans les disciplines rares.
- Le numérique au service de la recherche de terrain (Lidar, dans le cadre de l'ERC Archaeoscape).
- Diffusion et mise en valeur de la recherche française en Asie du Sud et en Asie du Sud-Est.
- Qualité des relations avec des institutions françaises (EPHE, EHESS, Collège de France, AIBL).

## 2/ Les points faibles

- Taille sous-critique de l'établissement, à la fois au siège et dans les centres locaux, par rapport aux ambitions et attentes des tutelles.
- Absence d'effet structurant des deux unités de recherche, dont le statut est à redéfinir : à l'heure actuelle, ce sont plutôt des équipes servant uniquement au rattachement des chercheurs.
- Cumul de responsabilités très hétérogènes sur les mêmes personnes.
- Dépendance à des ressources non pérennes qui représentent 25 % du budget.
- Manque de formalisation des procédures administratives et de gestion.

## 3/ Les recommandations

- Renforcer les coopérations avec les institutions françaises implantées en région et impliquées dans des études asiatiques.
- Développer les relations avec les ambassades concernées.
- Renforcer les coopérations avec les centres de recherche dans les pays dans lesquels l'EFEO est implantée.
- Mieux définir la politique scientifique commune aux enseignants-chercheurs de l'École, et la mettre en adéquation avec les moyens de l'établissement et les objectifs des tutelles.
- Procéder à l'évaluation des deux unités de recherche.
- Procéder à une revue du fonctionnement et des modalités administratives dans un souci de formalisation et d'optimisation.

- Envisager de conforter le portage politique du domaine des relations internationales au niveau de la direction de l'école.
- Articuler le fonctionnement de l'EFEO et celui du RésEFE, en formalisant davantage et en systématisant leur collaboration.

# Observations du directeur de l'EFEO



Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur-HCÉRES  
Campagne d'Évaluation 2020-2022, vague B  
Rapport d'évaluation de l'École française d'Extrême-Orient

## Réponse du directeur de l'École française d'Extrême-Orient

La direction de l'École française d'Extrême-Orient souhaite tout d'abord remercier le comité d'experts qui a conduit l'évaluation, pour le travail qu'il a accompli sur la base de l'autoévaluation de l'établissement et de la riche documentation qu'elle a fournie en annexe sur ses activités.

À sa grande satisfaction, le présent rapport met en avant l'excellence de l'EFEO et de sa production scientifique au cours du contrat quinquennal 2017-2020. Cette évaluation reconnaît que l'établissement a pleinement rempli les quatre objectifs stratégiques qu'elle s'était fixés pour la période. Elle salue la richesse des partenariats académiques de l'EFEO, nationaux et internationaux, et particulièrement asiatiques, qui en font un établissement unique dans le dispositif français, qui joue un rôle structurant dans la recherche internationale et un rôle de facilitateur de l'intégration des recherches françaises en Asie. Le rapport rappelle également le rôle central que l'EFEO a joué dans la stratégie de rapprochement entre les cinq Écoles françaises à l'étranger.

L'évaluation souligne aussi le nombre, la diversité linguistique et l'excellence des ouvrages et des revues que publie ou co-édite l'EFEO, et son apport dans la formation et la professionnalisation via la mise en place d'un Master Études asiatiques, de bourses de terrain, de contrats doctoraux et de financement de contrats post-doctoraux. Enfin, ce rapport note également l'excellent climat social au sein de l'établissement.

Par ailleurs, le rapport rappelle que la part de ressources propres est exceptionnelle pour un établissement en SHS et a été maintenue pendant le présent quinquennal à un niveau comparable (25 %) à celui du précédent, indice du grand dynamisme de l'établissement et de la performance de ses chercheurs dans un contexte particulièrement concurrentiel.

Le HCERES voit cependant dans ces chiffres un risque pour l'établissement. Nous ne pouvons que partager cette analyse, car si les efforts de l'EFEO pour combler par des ressources extérieures les insuffisances de sa dotation ont été couronnés de succès grâce à une série de grands projets, ils révèlent surtout la nécessité du renforcement des moyens pérennes attribués par l'État à l'EFEO, c'est-à-dire du montant de sa dotation de fonctionnement pour faire face à ses missions. Ce risque a d'ailleurs été clairement identifié par la direction dans son rapport d'autoévaluation. Les remarques sur le « faible effectif du personnel destiné aux activités de soutien » ou sur le trop faible nombre d'enseignants-chercheurs affectés en Asie pour faire fonctionner certains de ses centres, vont dans le même sens d'un besoin de renforcement de ses moyens.

L'EFEO manque aussi de moyens humains pour structurer ses services de gestion et de comptabilité, mieux suivre au plan comptable et scientifique les nombreux projets sur financements extérieurs, pour pouvoir développer ses fonds documentaires, traiter ses fonds d'archives, et doubler systématiquement ses publications d'un volet numérique.

Les charges administratives qui reposent sur les chercheurs, au détriment de la recherche

fondamentale, sont aussi pointées par le HCERES comme une difficulté et révèlent le manque de moyens. Cela est particulièrement sensible pour les responsables de centres, les directeurs de missions archéologiques et les porteurs d’ambitieux programmes pluriannuels sur ressources extérieures (ANR, ERC, etc.)

Cependant, la seule mutualisation des moyens ou des ressources de certains centres — déjà effective à Pondichéry, à Pékin, à Siem Reap ou à Kyôto —, qui est évoquée comme une piste, ne saurait répondre à ce défi. Inversement, la fermeture éventuelle de centres hébergés gracieusement par des établissements partenaires locaux (Tôkyô, Taipei, Séoul, Hongkong, Kuala Lumpur, Bangkok, Pune, Phnom Penh, etc.) ou français (Hô Chí Minh-Ville, Rangoon) n’apporterait aucune solution financière et priverait au contraire l’EFEO de précieuses collaborations scientifiques locales et de ressources documentaires uniques. De ce point de vue, la remarque selon laquelle certains centres (sans qu’il soit précisé lesquels) « s’apparentent davantage à des opérations de terrain dont l’infrastructure permanente se justifie par la présence de bibliothèques et d’archives » ne correspond à aucune réalité.

Nous tenons à cet égard à redire notre regret que, contrairement à la demande plusieurs fois adressées par le directeur au HCERES, l’évaluation de l’EFEO se soit faite sans aucune visite sur ses sites de recherche en Asie, ce qui aurait permis de mieux faire comprendre l’une des caractéristiques majeures de l’établissement, à savoir la recherche et la formation sur le terrain, en partenariat avec nos partenaires locaux, via un réseau unique de 18 centres dans 12 pays.

L’EFEO, historiquement centrée sur l’Asie du Sud-Est à l’époque coloniale, a su dans les années 1990 non seulement revenir sur ses premiers terrains de recherche au Cambodge et au Vietnam, dont l’accès lui avait été privé à cause des guerres, mais aussi se développer de manière remarquable en Asie orientale — là où la recherche en SHS sur l’Asie est particulièrement dynamique et riche en terme de ressources humaines et documentaires —, en s’implantant dans des établissements d’excellence (Tôyô bunko, Academia Sinica, Korea University, Chinese University of Hong Kong, etc.), où elle bénéficie d’un statut privilégié, ou bien en nouant des liens scientifiques avec des académies, comme à Pékin. Ce développement qui lui permet désormais de couvrir presque toute l’Asie, de l’Inde au Japon, est évidemment à considérer comme une richesse plutôt qu’un problème.

Une visite de certains centres aurait aussi permis au Comité de mieux appréhender la cohérence et la continuité des programmes scientifiques qui y sont menés. Si cette cohérence est pleinement reconnue par le HCERES pour la plupart des centres, l’affirmation selon laquelle « en Indonésie et en Malaisie, le faible nombre de chercheurs dans les centres rend pour l’instant difficile toute structuration de la recherche centrée sur une continuité scientifique bien définie » est en décalage avec la réalité, et serait démentie à la seule lecture des rapports annuels. Les recherches en archéologie, en architecture et en épigraphie menées par l’EFEO en Asie du Sud-Est insulaire et péninsulaire sont d’ailleurs soutenues financièrement et évalués très favorablement, certaines depuis plus de vingt-cinq ans, par la Commission consultative des recherches archéologiques à l’étranger du ministère de l’Europe et des Affaires étrangères (programmes de quatre ans évalués chaque année)<sup>1</sup>, et appuyés par les ambassades françaises de la région, mais aussi par l’ERC Dharma ou des financements privés (Fondation suisse Aliph pour la protection du patrimoine). Certes, la nécessité du renforcement du nombre de chercheurs sur cette vaste zone est une évidence, ce qui a d’ailleurs conduit à publier en 2022 un poste en archéologie et histoire de l’Asie insulaire.

Il est utile de rappeler également que l’EFEO entretient des liens étroits et constants avec le ministère de l’Europe et des Affaires étrangères et le réseau diplomatique français, ainsi qu’avec le réseau des

---

<sup>1</sup> Actuellement mission archéologique Sungai Jaong et Bongkissam (Sarawak, Malaisie), dirigée par Daniel Perret, et Mission archéologique franco-indonésienne à Sumatra Sud, dirigée par Véronique Degroot.



EFEO

## École française d'Extrême-Orient

UMIFRE, contrairement à ce que semble indiquer certaines remarques du rapport, incitant à « développer les relations avec les ambassades concernées ». Ces liens sont établis au plus haut niveau à Paris, avec la Direction de l'Asie et de l'Océanie du MEAE, via le Conseil d'administration de l'EFEO, et, en Asie, par le directeur et les responsables de Centre avec les ambassadeurs et les COCAC en poste dans les ambassades. Les conventions d'aide attribuées de manière récurrente aux centres de l'EFEO par les postes diplomatiques sont nombreuses. De même, des conventions de coopération scientifique existent avec les trois UMIFRE asiatiques à Tôkyô, Hongkong-Taïpei et Pondichéry, qui conduisent à des actions communes qui vont de la co-organisation d'événements scientifiques et de la co-édition de publications, jusqu'au partage de ressources documentaires et à la délégation par l'EFEO d'un chercheur dans une UMIFRE dont il dirige un département, comme à l'Institut français de Pondichéry. L'invitation régulière de l'EFEO à participer ou à guider au plus haut niveau des visites gouvernementales en Asie est un autre signe de cette reconnaissance de son prestige et de son expertise.

Quant à la recommandation de « renforcer les coopérations avec les institutions françaises implantées en région et impliquées dans des études asiatiques », l'EFEO, de par la faiblesse de ses effectifs, ne pense pas qu'elle soit en mesure d'aller au-delà de ce qui est déjà existant, à savoir des enseignements et des encadrements d'étudiants assurés à l'ENS de Lyon et au laboratoire de l'Irasia (université d'Aix-Marseille). Il convient d'ailleurs de reconnaître que les formations de troisième cycle dédiées à l'Asie restent peu nombreuses en province. Néanmoins, la mise en place en 2021 à titre expérimental par le MESRI d'une délégation d'un enseignant-chercheur par an à l'EFEO pour la mise en place de projets communs, a déjà permis d'élargir cette collaboration à de nouvelles universités en région, comme l'École nationale supérieure d'architecture et de paysage de Bordeaux et l'université Côte-d'Azur de Nice.

Une des remarques du rapport porte sur la « dispersion physique et thématique des EC ». Au cours de ces dernières années, l'EFEO a au contraire essayé de favoriser la présence de ses chercheurs en Asie par roulement pour éviter leur isolement, et cherché, à travers la mise en place de deux unités de recherche thématiques, à renforcer les dynamiques transversales, pour éviter une recherche purement aréale, par pays ou par centre, ou trop fragmentée. Tout en reconnaissant que des améliorations sont possibles et souhaitables, l'EFEO tient à rappeler que la recherche sur programmes, à travers de nombreux projets sur financements extérieurs, qui est montée en puissance au cours de ces dix dernières années à l'EFEO et s'est encore renforcée pendant le dernier quinquennal, va dans le sens de cette logique d'équipe.

Le recrutement des nouveaux enseignants-chercheurs se fait aussi toujours de manière stratégique en tenant compte de ces éléments (via une double consultation du comité scientifique et du conseil scientifique de l'EFEO) et non selon une logique de « continuité de l'existant » comme cela est mentionné, suggérant à tort l'absence de véritable politique des ressources humaines. Le problème auquel est confronté l'École est plutôt sa difficulté à publier tous les postes pour parvenir à son plafond d'emploi, par manque de moyens, conduisant à en « geler » certains et, se faisant, à amputer la capacité de l'établissement à répondre à toutes ses missions. L'EFEO ne compte aujourd'hui que 35 EC titulaires sur un plafond d'emploi de 41 postes et est soumise à une contrainte budgétaire qui ne permet d'affecter dans les centres que 15 d'entre eux. Quant au souhait du HCERES d'évaluer ces unités, nous dirons que le Comité était tout à fait en mesure de la faire, disposant pour la période concernée de rapports circonstanciés, rendus public chaque année sur le site de l'EFEO et présentés à son conseil scientifique et à l'Académie des Inscriptions et Belles-Lettres, dans lesquels l'activité scientifique des unités et des chercheurs qui les composent est présentée dans les moindres détails.

Si la qualité des publications de l'EFEO a été magistralement soulignée par le rapport, de même que leur reconnaissance internationale, la recommandation de ne pas maintenir toutes les publications en langues « locales » est plus surprenante et ne semble pas étayée par des arguments convaincants. S'agissant de la revue *Faguo hanxue* (Sinologie française), publiée en chinois à Pékin, il est pourtant reconnu par le rapport que cette revue de haute qualité scientifique est coéditée avec le partenaire allemand du centre (Fondation Max Weber) et le soutien d'un éditeur chinois, ce qui en fait pour l'EFEO et pour la science française un outil important de positionnement dans le champ des SHS en Chine. La mission de cette revue fait pour l'EFEO partie de sa volonté de dialogue intellectuel avec ses partenaires locaux, dans une langue qui, est-il utile de le souligner, lui donne dans le monde sinisé une audience que ne sauraient faire le français ni même l'anglais. Cette revue est également soutenue par l'ambassade de France à Pékin, tout comme le sont les programmes de publications de monographies en vietnamien ou en indonésien, qui répondent à une mission historique de diffusion des travaux de l'EFEO dans les langues des pays d'accueil, et dont le lectorat et la réception en font parmi les publications les plus lues de l'établissement.

En conclusion, l'EFEO se satisfait de l'excellente évaluation de l'établissement et des recherches qui y sont menées, le HCERES soulignant la « performance indiscutable de la recherche, de la formation, et de la formation à la recherche par la recherche, dans les disciplines rares ». Elle prend plusieurs des recommandations qui lui sont faites comme un message à l'intention de sa tutelle en vue de renforcer les moyens de l'établissement pour atteindre la taille critique nécessaire. Cette recommandation n'est d'ailleurs qu'un rappel de celle formulée dans le rapport HCERES de 2017, qui soulignait déjà que le sous-financement de l'EFEO était le risque principal pesant sur son développement et que l'engagement de l'État devait à cet égard être envisagé comme un « investissement stratégique ».

Fait à Paris, le 5 décembre 2022



Christophe Marquet  
Directeur d'études à l'EFEO  
Directeur de l'EFEO (avril 2018-avril 2022)



Nicolas Fiévé  
Directeur d'études à l'EPHE  
Directeur de l'EFEO (avril 2022-)

22, avenue du Président Wilson – 75116 Paris  
www.efeo.fr – Tél. : 33 (0)1 53 70 18 60 – Fax : 33 (0)1 53 70 87 60

BANGKOK - CHIANG MAI - HANOI - HONG KONG - JAKARTA - KUALA LUMPUR - KYOTO - PARIS - PÉKIN  
PHNOM PENH - PONDICHÉRY - PUNE - SÉOUL - SIEM REAP - TAPEI - TOKYO - VIENTIANE - YANGON

## Organisation de l'évaluation

La visite de l'évaluation de l'École française d'Extrême-Orient a eu lieu les 4, 5 et 6 octobre 2021 au siège de l'établissement à Paris.

Le comité d'experts<sup>129</sup> était présidé par **M. Alain Peyraube**, directeur de recherche émérite au CNRS et directeur d'études à l'EHESS (France).

La vice-présidence du comité était assurée par **Mme Julia Bray**, professeure à l'Université d'Oxford.

Le comité était également composé des experts suivants :

- **M. Jacques Bernard**, ancien secrétaire général du CNRS ;
- **M. Ramon Buxó**, directeur du Musée d'archéologie de Catalogne à Gérone ;
- **Mme Myriam Catusse**, directrice de recherche au CNRS ;
- **Mme Marie Cornu**, directrice de recherche au CNRS ;
- **Mme Katherine Gruel**, directrice de recherche émérite au CNRS ;
- **M. John Ma**, professeur à l'Université de Columbia (États-Unis) ;
- **Mme Tatiana Pedrazzi**, chercheuse à l'Institut des Sciences du patrimoine culturel du Conseil national de la recherche (Italie) ;
- **M. Laurent Signoles**, directeur général des services de l'Université Sorbonne Nouvelle ;
- **Mme Chantal Zheng**, professeure émérite à Aix-Marseille Université.

M. William Berthomière, M. Frank Braemer, M. Jean-Luc Clément et Mme Anne Simonin (conseillers scientifiques) ainsi que M. Amaury Barthet et Mme Clémentine Francez-Carrère (chargés de projet) représentaient le Hcéres tout au long de l'évaluation.

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

---

<sup>129</sup> 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>.

# RAPPORT D'ÉVALUATION DE LA CASA DE VELÁZQUEZ

---

**CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2020-2022**  
VAGUE B

## Sommaire

Introduction .....	109
1/ Présentation de la Casa de Velázquez.....	109
2/ Contexte de l'évaluation.....	109
3/ Rappel des recommandations du précédent rapport.....	110
Le positionnement et la stratégie institutionnels de l'établissement.....	111
1/ Une ouverture récente à l'international.....	111
2/ Des partenariats multiples.....	111
La gouvernance et le pilotage de l'établissement.....	112
1/ Une organisation interne en cohérence avec la stratégie de l'établissement.....	112
2/ Une gouvernance et une communication adaptées au double statut juridique français et espagnol.....	113
3/ Un pilotage qui souffre d'outils de gestion financière inadaptés .....	113
4/ Des avancées notables en matière de sécurité des systèmes d'information et une réforme réussie du statut des artistes .....	114
La recherche.....	116
1/ Un équilibre à préserver en interne entre les activités de recherche de la Casa et celles du MIAS.....	116
2/ Une attractivité scientifique à renforcer .....	116
La formation à la recherche et la professionnalisation .....	117
La valorisation et la diffusion de la culture scientifique .....	118
Conclusion.....	120
1/ Les points forts .....	120
2/ Les points faibles .....	120
3/ Les recommandations.....	121
Observations de la directrice de la CVZ.....	122
Organisation de l'évaluation.....	124

# Introduction

## 1/ Présentation de la Casa de Velázquez

La Casa de Velázquez (CVZ) est une école française à l'étranger implantée à Madrid dans le campus de la *Ciudad Universitaria*. D'abord fondée en 1920 et inaugurée en 1928, elle est détruite en 1936 durant la guerre civile espagnole puis reconstruite en 1959. Elle dispose en droit français du statut d'établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP). La Casa dispose également d'un statut juridique en droit local puisqu'elle est considérée comme une université privée espagnole.

La CVZ a pour mission de « développer les activités créatrices et de recherches relatives aux arts, langues, littératures et sociétés des domaines hispaniques, ibériques, ibéro-américains [...] et maghrébins » (décret n° 2011-164 modifié relatif aux écoles françaises à l'étranger).

CVZ est placée sous la tutelle du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche (MESR) avec lequel elle est liée par un contrat quinquennal pour la période 2017-2021. La moyenne du budget de fonctionnement de la Casa pour la période 2017-2021 s'élève à 7 409 650 €<sup>130</sup>.

La Casa de Velázquez comprend deux entités internes distinctes en fonction de ses missions. Elle accueille ainsi des promotions d'artistes au sein de l'Académie de France à Madrid (AFM) et des chercheurs à l'École des hautes études hispaniques et ibériques (EHEHI). L'AFM est la section artistique de la CVZ en tant que lieu d'accueil d'artistes émergents et centre d'échanges international ; l'EHEHI en constitue la section scientifique en tant que lieu de formation pour jeunes chercheurs et centre de recherche international dans le domaine des sciences humaines et sociales (SHS). En 2016, l'École a créé un institut d'études avancées (IEA) en collaboration avec la *Universidad Autonoma* de Madrid, le MIAS (*Madrid institute for advanced study*). Cet institut a rejoint en 2019 le réseau européen Netias (*network of european institutes for advanced study*) et en 2020 le réseau mondial Ubias (*university – based institutes for advanced study*).

Au 1<sup>er</sup> janvier 2021, le personnel de recherche de CVZ compte 35 personnes, dont 6 enseignants-chercheurs (directeur, directeurs des études et chercheurs sur contrat de droit local), 29 membres scientifiques de l'EHEHI et artistes en résidence de l'AFM<sup>131</sup>. Au cours de la période 2017-2021, les personnels scientifiques de la Casa de Velázquez ont produit 197 publications dans des revues à comité de lecture, 46 ouvrages et 157 chapitres d'ouvrage. La Casa a également participé à 14 chantiers de fouille. La bibliothèque de l'école comporte 138 051 ouvrages référencés.

En 2021, le personnel Biatss<sup>132</sup> de l'école comprend 38 personnes, dont sept personnels métropolitains et 31 personnels sur contrats de droit local<sup>133</sup>.

## 2/ Contexte de l'évaluation

Dans le cadre de cette évaluation, la visite de la Casa de Velázquez (CVZ ou la Casa) par le comité a eu lieu les 20, 21 et 22 octobre 2021 au siège de l'établissement à Madrid. L'évaluation porte sur la période 2016-2020.

Le rapport d'autoévaluation de la Casa de Velázquez (ci-après CVZ) a été rédigé selon un référentiel produit spécifiquement par le Hcéres pour l'évaluation des écoles françaises à l'étranger et de leur réseau. Ce RAE a respecté les consignes du Hcéres. Les membres du comité d'experts ont apprécié la richesse des informations transmises (37 annexes jointes au rapport). Les réponses apportées aux recommandations du précédent rapport du Hcéres sont aussi précises, notamment quant à la crainte de la localisation géographique, en dehors du centre-ville, de la Casa. Le RAE développe les avantages que procure un tel lieu, à proximité de plusieurs établissements d'enseignement supérieur et de recherche madrilènes importants. En ce qui concerne l'AFM, toutefois, l'initiative a été prise de délocaliser certaines de ses expositions chez des partenaires dans le centre de Madrid ou dans la « Galerie du 10 » de l'Institut français de Madrid.

<sup>130</sup> RAE, p. 3.

<sup>131</sup> RAE, p. 2.

<sup>132</sup> Personnels des bibliothèques, ingénieurs, administratifs, techniques, sociaux et de santé.

<sup>133</sup> RAE, p. 2.

Le comité a pris en considération les attentes de la CVZ<sup>134</sup> ainsi que celles du MESR<sup>135</sup>. Les points suivants ont retenu l'attention du comité :

- Quels seraient les points de convergence possibles entre Art et Sciences dont la cohabitation fonde la singularité de la CVZ, et plus largement comment s'établissent les contacts entre les deux communautés ? Sont-ils formalisés ?
- Comment les projets des artistes s'inscrivent-ils sur le territoire espagnol ? Un ou deux exemples précis de liens avec des institutions espagnoles ou madrilènes ?
- La formation à la recherche et la formation professionnelle ; le suivi des membres après la sortie.
- La visibilité internationale de la recherche ; les collaborations en dehors de l'Espagne. Quelles actions sont menées sur la sphère maghrébine et la zone Amérique ?
- L'apport du Réseau des EFE (RésEFE) pour la CVZ ?

### 3/ Rappel des recommandations du précédent rapport

Le précédent rapport d'évaluation Hcéres (2016) mentionnait en conclusion les recommandations suivantes à destination de la CVZ :

- Poursuivre les efforts d'interaction entre les deux composantes de l'établissement.
- Amplifier la politique d'ouverture internationale en consolidant l'implantation de bureaux dans la péninsule et en renforçant les collaborations avec le Maghreb et le continent sud-américain.
- Prendre davantage en compte dans le recrutement et la politique d'accueil les axes de recherche de l'établissement.
- Améliorer la visibilité et le rayonnement de l'établissement et de ses artistes en France.
- Fortifier le réseau des anciens membres, scientifiques et artistes, dans la perspective de mieux permettre à l'établissement de jouer son rôle d'interface entre les deux communautés de part et d'autre des Pyrénées.
- Après une évaluation du schéma directeur des systèmes d'information (SDSI), mettre en place les interconnexions nécessaires au pilotage des activités.

En introduction de son RAE, l'établissement fait état d'un suivi de certaines recommandations issues du précédent rapport d'évaluation, notamment pour ce qui concerne le rayonnement des artistes par l'intermédiaire de leur production et la politique scientifique de l'établissement en matière de recrutement de ses membres. En revanche, les autres recommandations n'ont pas été l'objet de ce suivi dans le RAE. À l'issue de son évaluation, le comité a cependant constaté que les autres recommandations ont bien été prises en considération.

<sup>134</sup> La CVZ a exprimé ses attentes vis-à-vis de l'évaluation lors d'une visioconférence avec le Hcéres le 4 juin 2021.

<sup>135</sup> Le Ministère en charge de l'enseignement supérieur et de la recherche a exprimé ses attentes vis-à-vis de l'évaluation lors d'une réunion avec le Hcéres le 4 mars 2020.

# Le positionnement et la stratégie institutionnels de l'établissement

## 1/ Une ouverture récente à l'international

À la différence des autres Écoles françaises à l'étranger (EFE), la CVZ exerce une double mission d'accueil en résidence d'artistes et de chercheurs, pour des programmes de quelques mois (bourses) à un an (pour les membres). Elle a profondément fait évoluer son positionnement au cours des cinq dernières années avec une stratégie affirmée de mise en réseau avec des établissements français, mais aussi et surtout en ouvrant davantage sa politique d'accueil et ses activités de recherche à l'international. Une bonne proportion des 552 résidents accueillis – artistes et chercheurs confondus - de 2017 à 2021 étaient étrangers (près d'un tiers pour la dernière année, notamment des artistes espagnols, ce qui constitue assurément un progrès considérable par rapport à la période précédente). En moyenne, la Casa accueille une trentaine d'artistes par an parmi les résidents accueillis.

En ce qui concerne la composante artistique, l'AFM (Académie de France à Madrid, composante de CVZ) s'est rapprochée de la Villa Kujoyama à Kyoto (Japon) et de la Villa Médicis à Rome (Italie) avec pour objectif la mise en place d'activités communes pour ces trois résidences françaises à l'étranger. La seconde composante proprement scientifique de la CVZ, l'EHEHI (École des hautes études hispaniques et ibériques) participe de plein droit aux réseaux internationaux NETIAS (*Network of Institutes for Advanced Study*) et UBIAS (*University based institutes for advanced study*), grâce au MIAS (*Madrid institute for advanced study*), qui a accueilli au sein de la CVZ pas moins de 29 résidents au cours de l'année 2020-2021.

## 2/ Des partenariats multiples

Dans le cadre de ses deux entités (l'AFM et l'EHEHI), la Casa de Velázquez a concentré ses activités autour de cinq objectifs : l'excellence du recrutement, un accompagnement personnalisé vers la professionnalisation, la visibilité des membres et de l'institution, le développement des réseaux et des ressources propres, en y intégrant le réseau des EFE (ci-après RésEFE). Ces objectifs communs aux deux entités sont très généraux. De fait, les stratégies sont différentes pour chacune d'entre elles. Le comité recommande d'essayer de les rapprocher.

L'AFM s'appuie sur un vaste maillage de partenariats locaux et internationaux. Elle organise (ou participe à) de nombreux festivals (Festival ¡Viva Villa!, Festival Mixtur de Barcelone), des expositions (dans le cadre des réseaux madrilènes de l'art), des concerts (INAEM - *Instituto Nacional de las Artes Escénicas y de la Música* ou au *Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía*), des projections (à Madrid, Cineteca, à Saint-Sébastien, Tabakalera, et à Marseille lors du FID – Festival international du documentaire), des visites d'atelier, des rencontres professionnelles, et autres participations à des foires d'art contemporain, tables rondes, etc. Une résidence curatoriale croisée entre Rome, Madrid et Kyoto a également été créée.

32 conventions structurent la politique scientifique de l'EHEHI et 72 partenariats spécifiques ont été établis au cours du quinquennat, avec plus de 80 institutions et/ou équipes nationales et internationales. Sur les 20 programmes scientifiques annuels soutenus par l'EHEHI, six sont issus d'appels conjoints avec des institutions péninsulaires, deux proviennent du REM (Réseau d'études maghrébines), d'autres sont en lien avec l'INSAP (Institut national des sciences de l'archéologie et du patrimoine) et le Centre Jacques Berque (CJB) à Rabat (Maroc), ou encore avec l'Université de Sousse en Tunisie.

Parmi les recommandations du précédent rapport figurait la nécessité de renforcement des collaborations avec le continent sud-américain. Une mention particulière doit donc être faite à propos de la convention qui unit aujourd'hui l'EHEHI à des institutions d'Amérique latine (UNAM-Université nationale autonome du Mexique et le *Colegio de México*), qui favorise l'émergence de *consortia* susceptibles de répondre aux appels à projets. Le MIAS, mentionné ci-dessus, est aussi un incubateur performant de projets européens et internationaux : 10 projets ont été obtenus depuis sa création (annexe 1.6 du RAE).

La CVZ compte 55 partenariats, dont dix avec des institutions espagnoles et quatre avec des institutions françaises (annexe 1.5 du RAE). Outre les programmes montés dans le cadre de ces partenariats, la CVZ joue aussi un rôle important de mise à disposition de ses ressources pour les partenaires<sup>136</sup>.

<sup>136</sup> Visite sur site.

Deux partenariats devraient dans un futur proche prendre la forme d'accords-cadres :

- la CVZ entretient avec le Musée Reina Sofia un projet de convention de collaboration facilitant l'accès des artistes au musée, un projet de valorisation des livres d'artistes et un programme en cours d'élaboration entre le centre de recherche du Musée qui accueille deux masters (Histoire de l'art, performances) et les jeunes artistes en résidence ;
- La CVZ a pris l'initiative de proposer à la *Dirección general de Bellas Artes y patrimonio cultural* un vaste projet de réhabilitation au cœur de Madrid d'un lieu de résidences pluridisciplinaires à destination des scènes artistiques espagnoles et d'Amérique latine.

Concernant le volet artistique, on note une augmentation des bourses en collaboration entre 2017 et 2021 et une consolidation du Festival ¡Viva Villa!, qui en est désormais à sa sixième édition. Son déroulement sur les cinq dernières années s'est professionnalisé dans son organisation et en direction des artistes, en améliorant la réalisation des expositions en particulier.

La CVZ offre pour la communauté des chercheurs travaillant dans les universités espagnoles et portugaises une vision large des études hispaniques et lusophones en raison de la diversité des recherches engagées par ses membres qui couvrent l'ensemble de ces territoires. Elle entretient aussi des liens précieux avec le Maghreb. Certains partenaires restent toutefois en attente d'une ouverture sur l'Afrique qui pourrait trouver sa cohérence avec le fil des langues lusophones et hispaniques. Le lien avec l'Amérique latine est généreusement mis en partage avec les partenaires scientifiques (divers projets, tables rondes, etc.).

## La gouvernance et le pilotage de l'établissement

### 1/ Une organisation interne en cohérence avec la stratégie de l'établissement

La CVZ a un double statut juridique: comme toutes les EFE, elle est, en droit français, un EPSCP (établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel), mais elle dispose également d'un statut juridique en droit local puisqu'elle est considérée comme une université privée espagnole. De plus, elle présente une spécificité au sein du RésEFE car la CVZ possède un double champ de compétences, à la fois scientifiques et artistiques. Cette singularité se reflète dans l'organisation interne de l'établissement à travers l'AFM (et le conseil artistique) qui couvre la partie artistique de ses missions, l'EHEHI (avec le conseil scientifique) qui assure la partie scientifique, et surtout par la création d'un institut d'études avancées, le MIAS.

Comme le souligne le RAE, la direction générale des services occupe une place centrale dans l'organisation de la Casa, étant donné qu'elle assure, sous l'autorité du directeur et pour son compte, le pilotage stratégique de l'établissement, tout en assumant également des fonctions plus opérationnelles, en tant que responsable des services administratifs. Notons enfin qu'elle occupe également la fonction de secrétaire générale adjointe du MIAS (de droit espagnol). L'organigramme resserré mis en place est cohérent au regard de la taille de l'institution et de ses missions. Cependant, les effectifs relativement réduits sur les fonctions et les services supports (souvent une seule personne) constituent un risque en cas d'absence ou de départ d'un agent et une forte contrainte pour le développement des appels à projets. Au cours de la période de référence, l'organisation a été repensée, notamment au niveau du service des publications, partiellement externalisé, et de l'agence comptable (service facturier).

Au cours du quinquennat écoulé, le développement du service commun du RésEFE s'est concrétisé en particulier dans les domaines de la communication et des humanités numériques. Ainsi, le responsable du service communication est désormais en contact très régulier avec ses homologues des autres écoles et le responsable communication du service commun. Il s'agit d'élaborer des supports de communication communs (brochure du RésEFE, plaquettes, conférence commune à Paris, etc.) tandis que le chargé de communication du réseau assure, notamment par des vidéos, la valorisation grand public des chantiers de fouille de la CVZ ainsi que la promotion des chercheurs et artistes en résidence.

De manière générale, au moment de la visite du comité et au regard de la taille de la structure, la CVZ n'est pas en mesure de faire face à l'ensemble des obligations réglementaires qui sont apparues au cours des dernières années (lois Sapin de 2016 en matière de référent déontologue ou lanceur d'alerte, obligations en

matière de nomination d'un délégué à la protection des données, de nomination d'un fonctionnaire de sécurité et de défense, etc.)<sup>137</sup>.

**Dans ce contexte, le comité recommande que soit étudiée la possibilité de travailler en commun dans ces différents domaines, soit au sein du RésEFE, soit en profitant de l'expertise acquise par la CVZ en matière de sécurité des systèmes d'information (cf. ci-dessous), et en valorisant l'expertise des autres EFE dans d'autres domaines.**

## 2/ Une gouvernance et une communication adaptées au double statut juridique français et espagnol

Les instances de la CVZ et leur fonctionnement, leur rôle, la fréquence de leurs réunions, sont clairement décrits dans un règlement intérieur adopté en juillet 2021. Du fait de son double statut juridique français et espagnol, la CVZ dispose à la fois des instances de dialogue social (et des organisations représentatives des personnels) françaises et espagnoles. Ainsi, la CVZ est dotée d'un CT (comité technique) et d'un CHSCT (comité hygiène, sécurité et conditions de travail), mais également d'une instance de dialogue social prévue par la réglementation espagnole. Dans le même esprit, l'institution dispose de deux délégués de prévention, l'un pour les personnels soumis à la réglementation française (sept personnes), l'autre pour ceux soumis à la réglementation espagnole (31 personnes). Cette caractéristique, qui aurait pu être à la fois chronophage et complexe à gérer (décisions ou avis contradictoires entre les instances), ne semble poser aucune difficulté si l'on considère la qualité générale du dialogue social et la volonté facilitatrice des représentants du personnel. En outre, la taille de la structure (38 personnels) facilite les relations informelles qui permettent de trouver des solutions rapides aux éventuelles difficultés rencontrées.

Le MIAS est gouverné en commun par la CVZ et son partenaire, l'UAM (Université Autonome de Madrid). Jusqu'à présent, le MIAS dépendait des ressources humaines de la CVZ pour sa communication.

Dans l'organigramme, le pôle communication est intégré au service des systèmes d'information et de communication. Il assure la visibilité de l'institution qui est rendue complexe du fait de sa double identité scientifique et artistique. Créé à la fin du précédent quinquennal, le pôle communication s'est affirmé au sein de la CVZ au cours des cinq années écoulées. Le site internet, entièrement trilingue, a été refondé et les réseaux sociaux, bilingues également, développés (240 000 visiteurs annuels sur le site internet, 13 000 connexions à Facebook, bientôt 5 000 sur *Twitter*).

Un des grands axes de travail du quinquennat a concerné les publications avec une volonté affirmée de développer les publications digitales et la dématérialisation au moyen du site internet (dématérialisation des recrutements par exemple, tant pour les artistes que pour les chercheurs). Cette évolution majeure est accompagnée d'un processus d'externalisation partielle du service des publications qui pourrait être prochainement étendue. Aucune réflexion concertée avec les autres EFE au sujet des éditions, des possibilités offertes ou à créer au niveau du RésEFE, n'a été mentionnée lors des entretiens. **Le comité recommande de mener ce projet dans le cadre du RésEFE.**

Par ailleurs, les relations avec la presse se sont intensifiées, tant en France qu'en Espagne. La CVZ étant plus visible désormais, elle parvient davantage à obtenir des contacts dans la presse et à faire relayer ses manifestations <sup>138</sup>. Le Festival ¡Viva Villa! connaît un succès grandissant et mobilise fortement le pôle communication de la CVZ tant pour son organisation proprement dite que pour coordonner l'action des partenaires et parties prenantes en particulier la Villa Médicis et la Villa Kujoyama.

## 3/ Un pilotage qui souffre d'outils de gestion financière inadaptés

À la suite des dernières recommandations du Hcéres, l'établissement s'est doté des principaux outils de pilotage pluriannuel. Il dispose donc d'un schéma directeur des systèmes d'information (ainsi que d'une instance de pilotage de celui-ci qui se réunit selon les besoins et d'un schéma pluriannuel de stratégie immobilière). Ces outils de pilotage pluriannuels sont intégrés dans le budget annuel et le plan pluriannuel d'investissement, ce qui assure leur mise en œuvre effective, à l'exception des aléas liés à toute programmation immobilière pour un monument historique.

<sup>137</sup> En 2022, la Casa s'est dotée d'un référent déontologue, lanceur d'alerte, ainsi que d'une DPO.

<sup>138</sup> Manifestation « Portes ouvertes » (plus de 2 500 visiteurs chaque année, relayée par la télévision madrilène *TeleMadrid* dans son JT du dimanche soir. Le Festival ¡Viva Villa!, il bénéficie maintenant d'une très large couverture assurée par un attaché de presse externe.

L'établissement dispose également d'une cartographie des risques budgétaires et comptables et d'un plan d'actions. Le premier risque concerne la masse salariale et son évolution tandis que sont également mis en évidence des risques liés à l'outil de gestion financière et comptable, qui, même s'il a été amélioré au cours des cinq dernières années, ne permet toujours pas la gestion pluriannuelle et le module des immobilisations n'a pas été porté dans la nouvelle version du logiciel, ce qui impose de maintenir l'ancienne version du logiciel et a pour conséquence de compliquer la gestion des immobilisations. De même, l'absence d'assurance décennale sur les travaux constitue un sujet de préoccupation notable dans un établissement au schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI) ambitieux. Enfin, la faiblesse des effectifs (deux agents côté ordonnateur en comptant la DGS et 2 agents côté agence comptable) constitue également un risque (rupture de chaîne, gestion des absences et départs), même si ce risque est inhérent à toute structure de taille modeste.

Actuellement, la gestion financière du MIAS, des activités d'hébergement et d'autres recettes propres est suivie avec des codes de gestion dans l'outil sans que soient prises en compte les charges indirectes. Or, il semble primordial de connaître le coût réel du MIAS pour la CVZ dans le cadre de ses relations avec son partenaire. **Aussi, le comité recommande à l'établissement de mettre en place une comptabilité analytique afin de connaître plus finement le coût réel de ses activités.**

La CVZ, au regard de ses moyens humains limités, fait appel au service commun du RésEFE pour tout ce qui a trait aux activités d'appui à la recherche et pour les humanités numériques, et considère que dans ce domaine les moyens du RésEFE devraient être renforcés. En l'occurrence, au cours du quinquennat, les services informatiques des EFE, sous la coordination du RésEFE, se sont considérablement rapprochés et ont élaboré des référentiels communs qui facilitent le référencement des travaux de recherche des EFE et favorisent leur visibilité.

## 4/ Des avancées notables en matière de sécurité des systèmes d'information et une réforme réussie du statut des artistes

En matière de gestion des ressources humaines, la principale réforme du quinquennat est celle du statut des artistes. Accompagnée par le ministère de la culture et de la communication, fruit du dialogue social et inspirée du système en vigueur à la Villa Médicis, cette réforme a reçu l'appui des partenaires sociaux et a été bien acceptée. Si elle supprime le salariat pour les artistes, elle lui substitue un dispositif plus conforme à leur statut par la mise en place d'une bourse de résidence d'un montant équivalent à ce qu'ils/elles percevaient auparavant en salaire net (3 600 euros mensuels pour les artistes résidents majorés de 1 000 euros mensuels pour les artistes avec famille), et d'aides à la production qui peuvent atteindre 10 000 euros. Cette réforme majeure favorise le soutien à la production d'œuvre par les artistes.

Cette réforme a permis de dynamiser la production artistique puisque l'intégralité des sommes économisées par la réforme (soit 700 000 euros liés à la réduction des charges patronales) a été réinvestie pour financer les bourses de résidence, les aides à la production et le financement d'un contrat doctoral.

Le dialogue permanent engagé entre les deux directions des études, artistique et scientifique, permet une qualité de rencontres pour les deux communautés en résidence, les chercheurs et les artistes. Le précédent rapport Hcéres recommandait à la Casa de « poursuivre les efforts d'interaction entre les composantes de l'établissement ». Le suivi de la direction des études artistiques est salué unanimement par l'ensemble des membres artistes. Pour autant, l'intitulé de ce poste ne correspond pas toujours aux missions spécifiques de résidence artistique, ce qui peut générer une certaine confusion. **Le comité recommande donc à la CVZ de mettre en adéquation les recrutements avec les profils des postes publiés.**

Dans le cadre du dialogue social, plusieurs accords ont été conclus pendant le quinquennat allant dans le sens d'une amélioration de la qualité de vie au travail tout en favorisant une flexibilité du travail pour permettre aux services de faire face aux urgences et aux pics d'activités. La charte du télétravail a été adoptée en février 2020, quelques semaines avant le confinement et le télétravail « de crise ». Depuis la rentrée de septembre 2020, elle trouve sa première application effective à raison d'une journée de télétravail possible par semaine. L'établissement applique la convention collective espagnole des universités privées et se situe dans la moyenne haute en termes de niveau de rémunération des personnels de droit local. Les personnels de droit local de nationalité française peuvent acquitter leurs impôts sur le revenu en France, et la CVZ effectue les déclarations employeurs afférentes auprès des autorités fiscales françaises.

Quelques marges de progrès sont possibles en matière de formation des personnels et d'évaluation au moment où des négociations devraient bientôt s'ouvrir afin de tenir compte davantage de l'ancienneté des personnels dans le niveau des rémunérations. Une enquête RPS (risque psycho-sociaux) vient d'être réalisée mais les résultats n'étaient pas encore connus lors de la visite de l'établissement.

La situation budgétaire de la CVZ est saine et le quinquennat a été marqué par une grande stabilité en matière budgétaire. La subvention pour charge de service public (SCSP) représente 90 % des ressources et a connu une légère augmentation en 2021 (70 000 euros) pour financer l'accueil d'un enseignant-chercheur titulaire en délégation.

Une des évolutions majeures du quinquennat concerne l'amélioration sensible des prévisions budgétaires même si celles-ci pourraient encore être améliorées en matière d'investissement. La réforme du statut des artistes a eu un impact sur la répartition des masses budgétaires puisque, les artistes n'étant plus salariés, les dépenses les concernant ne constituent plus des dépenses de masse salariale.

Le poids des IRE (indemnités de résidence à l'étranger) est maîtrisé du fait des forts abattements appliqués en raison de la l'ancienneté des agents, et du fait aussi que les artistes ne sont plus concernés.

Représentant 220 jours de fonctionnement, le niveau du fonds de roulement passe de 3.4 millions d'euros en 2017 à 4 millions en 2020 (avec peut-être un effet Covid puisque le niveau du fonds de roulement s'accroît de 400 000 euros sur la seule année 2020). Ce fonds de roulement doit être toutefois mis en regard du SPSI ambitieux de la CVZ et des travaux qui devront être intégrés dans ce prochain programme immobilier (schéma pluriannuel de stratégie immobilière). En effet, la CVZ doit encore mener les travaux de rénovation de toute l'aile nord du bâtiment central (avec un volet de mise aux normes de sécurité), de cinq ateliers d'artistes et régler des problèmes d'infiltration au niveau de la bibliothèque. Le service informatique doit encore être déménagé. L'ensemble de ces dépenses représenterait un montant supérieur au fonds de roulement actuel. La CVZ prévoit également d'engager une réflexion sur le taux d'occupation de la résidence.

**Le comité recommande que soit conduite une étude sur les tarifs pratiqués, et d'envisager leur augmentation raisonnable afin d'accroître les ressources propres de l'établissement.**

Le service informatique comprend un responsable et un technicien. Les missions qui lui sont confiées consistent à assurer la fiabilité et la sécurité des données et du système d'information en général afin de doter la CVZ d'outils de gestion et de pilotage fiables. Le schéma directeur des systèmes d'information couvre la période du quinquennal. Le renforcement de l'infrastructure et de la sécurité du système constituait le cœur du schéma directeur, et celui-ci a effectivement été réalisé. Ainsi, les problèmes de connectivité à internet ont été résolus en début de quinquennat et la sécurité du système a été considérablement renforcée par la mise en place effective de la politique de sécurité des systèmes d'information de l'État (redondance des serveurs, des sauvegardes avec en particulier un système de sauvegardes croisées avec l'École française de Rome, signature électronique certifiée, renouvellement des mots de passe, audit des contrôleurs de domaine, deux data center, etc.).

L'installation d'Eduroam a été reportée, faute de ressources humaines mobilisables mais ce projet devrait être réalisé d'ici la fin de l'année. Si l'établissement ne dispose pas d'outil de gestion des bâtiments, il est désormais en mesure d'éditer son bilan social directement à partir de l'outil informatique. Pour l'avenir, la CVZ envisage de se concentrer davantage sur la protection du potentiel scientifique et technique (PPST) en ayant également comme projet de mettre à disposition des chercheurs un outil qui puisse suivre leurs données au-delà de leur affectation dans l'établissement. La CVZ dispose donc aujourd'hui d'un système d'information sécurisé, en grande partie intégré et largement dématérialisé, qui répond aux besoins des acteurs. Parallèlement, les services informatiques du RésEFE ont entrepris de développer des outils communs de gestion administrative, en particulier en matière d'archives (à partir de l'outil utilisé par l'École française d'Athènes) et pour les missions des personnels.

**Le comité recommande à la CVZ d'envisager le partage de l'expertise qu'elle a acquise en matière de sécurité des systèmes d'information, de protection et de suivi des données des chercheurs. Ce partage pourrait permettre une évolution positive et un développement du service commun du RésEFE dans ces domaines.**

## La recherche

### 1/ Un équilibre à préserver en interne entre les activités de recherche de la Casa et celles du MIAS

L'EHEHI et son conseil scientifique (CS) assurent le pilotage de la partie scientifique de la CVZ. Celle-ci est mise en œuvre par deux directeurs/directrices des études qui se concertent chaque semaine dans le cadre de la réunion des chefs de service. Outre les activités récurrentes (colloques, séminaires hebdomadaires, journée d'études, écoles thématiques, campagnes de recrutement), leur périmètre de compétence et la spécialisation des tâches sont bien définis : l'un/l'une est responsable de la revue les *Mélanges de la Casa de Velázquez*, l'autre des activités du MIAS au sein de la Casa.

La composition du CS est décrite dans l'article 10 du décret 2011-164 du 10 février 2011, relatif aux statuts des EFE et le règlement intérieur de la CVZ approuvé en conseil d'administration (CA) le 30 juin 2011 (Annexe D3\_14 / RAE – CVZ). Le CS est consulté pour définir (et valider) le positionnement scientifique de l'EHEHI et intervient dans toutes les étapes de la construction et de l'évaluation de la politique scientifique. Dans le contrat en cours, le nombre des axes a été fixé à trois, permettant de regrouper 20 programmes de recherche en sciences humaines et sociales, qui structurent la politique scientifique de l'EHEHI. Ces programmes ont une durée maximum de deux à trois ans, garantissant ainsi un renouvellement régulier des activités de recherches au gré des résultats obtenus. Soumis à une double évaluation auprès d'évaluateurs externes avant d'être acceptés, ils sont sélectionnés dans le cadre d'appels à projets conjoints avec des partenaires ibériques ou avec les autres EFE. 17 appels à projets et 14 missions archéologiques pluriannuels complètent ce dispositif dynamique qui ancre les activités de la Casa, notamment dans la péninsule ibérique.

Un autre aspect de la politique de recherche a été l'ouverture internationale de l'activité scientifique de l'EHEHI, qui s'est orientée dans diverses directions, à commencer par une intensification des opérations de la CVZ vers le Maghreb (en archéologie) et l'Amérique latine (en histoire, littérature et sciences sociales, notamment). La création du MIAS est aussi la réalisation la plus visible de cette ouverture. Le MIAS compte, au moment de l'évaluation, dix chercheurs sur contrats long séjour (dont trois jeunes chercheurs). Établi en étroite collaboration avec des partenaires espagnols (notamment la UAM), le MIAS, conçu pour accueillir des recherches de pointe menées par des chercheurs de haut niveau, a diversifié les thèmes de recherche de la CVZ. Il a aussi favorisé l'internationalisation et la professionnalisation des jeunes chercheurs. Une des mesures les plus efficaces a été l'attribution d'« aides spécifiques » d'une durée allant de un à trois mois destinées à favoriser les mobilités étudiantes. Pendant le quinquennat, la proportion de candidats titulaires d'un master délivré à l'étranger a augmenté jusqu'à atteindre 60 %.

Le RAE (p. 10), affirme que « la politique scientifique de l'EHEHI passe d'abord par la recherche de partenariats susceptibles de porter avec l'EHEHI des projets dans la durée ». La dynamisation scientifique de la recherche qui a suivi la création du MIAS s'est traduite par une augmentation notable de la circulation des chercheurs internationaux au sein de la Casa, des publications<sup>139</sup>, des projets soumis en réponse à des appels d'offre, etc. Ainsi, l'accueil des chercheurs à la Casa favorise la construction de partenariats de recherche, durant ou après leur séjour<sup>140</sup>. Le MIAS permet donc le développement des activités de recherche de la Casa et le renforcement de ses partenariats.

**Aussi, le comité recommande à la Casa de poursuivre cette stratégie vers davantage de valorisation de ses produits et activités de la recherche, en montant des projets européens collaboratifs, tout en veillant à l'équilibre entre les opérations menées au sein du MIAS et celles menées au sein de l'EHEHI.**

### 2/ Une attractivité scientifique à renforcer

La CVZ est en forte interaction scientifique avec son environnement social, économique et culturel, notamment dans son cadre local, et avec les mondes de la recherche dans la péninsule ibérique. Plus limitées, en revanche, sont les relations avec les acteurs socio-économiques d'autres territoires que celui de la péninsule ibérique, avec moins de partenariats visibles, mais aussi moins de produits de médiation scientifique.

<sup>139</sup> Sur 197 publications dans des revues à comité de lecture, 48 co-publications, dont 25 avec des chercheurs et EC relevant d'institutions espagnoles. Ce sont les 25 autres qui sont le résultat de l'accroissement de la circulation de chercheurs internationaux au sein de la Casa. Pour ce qui concerne, les ouvrages : sur 46, 36 co-publications (13 avec des chercheurs espagnols, 23 avec des chercheurs d'autres pays).

<sup>140</sup> Une illustration de cette complémentarité MIAS-EHEHI se trouve dans l'obtention en 2020 de l'ANR / DFG « Atlas » avec une chercheuse accueillie un an plus tôt au MIAS (RAE, p. 8).

À l'issue du contrat actuel, il y a eu toutefois une réelle volonté de sortir du dialogue scientifique exclusif franco-espagnol, qui reste évidemment une priorité, en renforçant les contacts et les collaborations scientifiques avec les Amériques et avec le Maghreb. Si l'archéologie et dans une moindre mesure l'histoire ont été longtemps au cœur des activités de recherche de la CVZ, l'ouverture à l'Amérique latine et la création du MIAS ont élargi le spectre scientifique à des disciplines du temps présent (sociologie, économie, anthropologie ou droit).

Le bilan des réponses à des appels à projets dans le contrat en cours est très positif : la CVZ a répondu à 67 appels, dont 19 internationaux, 22 européens et 26 nationaux. Les taux de réussite, toutes catégories confondues, ont été de plus de 50 %, avec 41 projets retenus : 78 % pour les appels internationaux (15 succès sur 19), 45 % (10/22) à l'échelle européenne et 44 % (12/26) à l'échelle nationale. La CVZ n'est toutefois pas encore porteuse d'ambitieux projets européens auxquels elle pourrait légitimement prétendre. Au cours de la période, les subventions autres que la subvention d'État (et notamment les subventions internationales) ont été de l'ordre de 399 430 euros en 2020 (pour un budget de 6 908 343 euros).

Dans le domaine artistique, l'AFM s'appuie sur un réseau de partenaires qui participent, tout au long de l'année, à l'accompagnement des artistes et au rayonnement de l'institution, notamment par le co-financement de résidences ou la co-production d'événements. Cette stratégie permet d'élargir les orientations de travail des artistes accueillis, sans les limiter aux seuls membres de l'AFM, et d'ouvrir d'autres perspectives de création et de recherche artistiques.

Le service des publications a connu à son tour deux transformations majeures au cours du contrat quinquennal : l'adoption d'un régime de double support papier/numérique et l'adoption d'un tirage court dynamique pouvant, selon les cas, évoluer jusqu'à l'impression à la demande. La production scientifique a été ainsi davantage soutenue : de 2017 à 2021, 197 articles ont été publiés<sup>141</sup> dans des revues à comités de lecture (en anglais, en français et en espagnol), 46 ouvrages sont parus, 157 chapitres d'ouvrages ont été rédigés, 277 publications déposées dans l'Archive ouverte HAL ou dans d'autres archives ouvertes, depuis la mise en place de l'*Open-Edition*. On constate cependant qu'il y a encore trop peu de co-publications avec des chercheurs ou des institutions du Maghreb, du Portugal ou d'Amérique du Sud.

**Le comité recommande d'augmenter le nombre de co-publications avec des chercheurs étrangers, car ce critère est déterminant pour accroître le rayonnement des institutions et leur attractivité.**

Enfin, dans le cadre des appels à projets documentaires, la bibliothèque de la CVZ a obtenu un soutien du CollEx-Persée en 2017 : la demande de labellisation portait sur la collection de périodiques spécialisés dans les mondes ibériques. La mise au point d'un outil de découverte qui fédère les bases de données et le catalogue de la bibliothèque a renforcé l'attractivité scientifique de la CVZ, dans lequel tous les périodiques sont désormais accessibles notamment aux chercheurs inscrits à la bibliothèque.

## La formation à la recherche et la professionnalisation

La CVZ revendique un investissement particulier dans ses activités de formation aux sciences sociales et par les sciences sociales pour des générations successives de spécialistes des mondes ibériques, mais aussi pour ce qui est de l'insertion professionnelle de ses membres. 36 thèses ont été soutenues par les doctorants en résidence, dont cinq en cotutelles ou en codirections avec des enseignants-chercheurs d'Espagne, du Portugal et du Royaume-Uni. Pendant la période 2008-2018, 95 % de ses membres ont trouvé un emploi en lien avec cette activité à l'issue de leur passage à la CVZ. Ceci est le fruit de plusieurs mécanismes : d'une part, une sélection forte des doctorants ou post-doctorants recrutés dans le cadre du conseil scientifique (en moyenne, entre 2017 et 2020, six candidatures pour un poste de doctorant ; 12 candidatures pour un poste de post-doc) ; d'autre part, une politique active de formation *in situ* (14 jours de formation obligatoires annuels) aux différentes facettes des métiers de la recherche (publication, traitement des données, montage de projet, etc.) assortie de l'organisation d'ateliers d'écriture dans une perspective pluridisciplinaire (notamment dans le cadre d'ateliers archéologiques avec le DAI-Madrid [*Deutsches archäologisches Institut*], JJA [Journées des jeunes américanistes], etc.) ; enfin des services d'appui à la recherche et notamment un centre de documentation précieux pour la finalisation de travaux de thèse, de publications, ou d'amorces de nouvelles recherches.

<sup>141</sup> Annexe D3-11 du RAE.

Ainsi, le renouvellement en interne de la charte graphique des collections et la nouvelle collection « sources » de la CVZ consacrée à l'édition de sources, avec un premier volume déjà prêt de 1 200 pages et un deuxième en traitement dès à présent participent aux offres de formation.

Par ailleurs, la CVZ est la seule EFE où le travail d'indexation a été réalisé dans tous les supports : l'édition et la mise en ligne des Mélanges de la Casa de Velázquez, désormais sous l'égide de l'EHEH, renforce la professionnalisation de la Casa.

Les entretiens menés auprès des anciens membres et le suivi de leur devenir professionnel attestent de l'efficacité du plan stratégique de formation de la Casa. Les chercheurs en résidence disent trouver à la CVZ un milieu privilégié qui permet d'avancer sur leur projet mais également sur des aspects connexes : publication, participation à des colloques et des séminaires, travaux de fouilles. Cela permet aussi de consolider les relations avec le milieu scientifique espagnol. La CVZ est, en ce sens, un facilitateur de contacts avec les collègues de la péninsule. Elle constitue un passage décisif pour intégrer le CNRS ou des postes universitaires. Un certain nombre de sessions de formation ont pour objet de préparer les dossiers de candidatures (ATER, CNRS, MCF) et les oraux de concours. Les résidents bénéficient également de formations plus techniques (humanités numériques, présentation vidéo, etc.) qui leur sont d'une grande utilité. Les chercheurs en résidence disent disposer d'un encadrement très suivi au sein de la CVZ par les directeurs d'étude.

Aussi, le comité recommande à la Casa de valoriser ses pratiques auprès des autres Écoles pour établir le suivi de carrière des chercheurs et les trajectoires d'insertion professionnelle des jeunes chercheurs, en intégrant la variable de la provenance institutionnelle d'origine.

La CVZ est une école au plein sens du terme et un tremplin manifeste dans ses domaines de compétences. Cette caractéristique est renforcée par les conventions avec les universités ibériques (*universitat Pompeu Fabra* - Barcelona ; *universidade nova de Lisboa*), mais aussi françaises (université Paris 1 Panthéon-Sorbonne ; Sorbonne Nouvelle Paris 3 ; université Paris Cité ; Sorbonne Université ; Aix-Marseille université ; université Lumière Lyon 2 ; université de Nantes ; université de Lille ; université Caen Normandie), ainsi que dans la mise en œuvre de cycle de formation (par exemple, aux métiers de l'archéologie avec l'Institut allemand d'archéologie de Madrid).

Une question ouverte reste celle de la durée des contrats de post-doctorats à la CVZ. Actuellement d'un an, ils permettent de mettre en œuvre un projet éditorial ou encore d'élaborer de nouvelles recherches. Mais, du fait de leur courte durée, ils peuvent se trouver occupés quasi exclusivement par la nécessité pour les jeunes chercheurs de préparer de nouvelles candidatures. Cette temporalité ne favorise pas les croisements entre art et sciences.

**Le comité recommande à la Casa d'envisager, au cas par cas, des durées plus longues pour ce qui concerne les contrats des post-doctorants afin que des projets communs puissent voir le jour.**

## La valorisation et la diffusion de la culture scientifique

Un des objectifs du quinquennat a été de renforcer la visibilité des activités de la CVZ pour répondre en particulier aux critiques de déficit d'image formulées dans le précédent rapport du Hcéres. Des moyens ont été mis en œuvre à plusieurs niveaux. D'une part, une politique de communication a été mise en place avec le recrutement d'une personne chargée d'élaborer une stratégie globale attachée à promouvoir l'identité de l'institution dans le respect de la pluralité de ses actions. D'autre part, plus spécifiquement, plusieurs actions de valorisation des activités scientifiques et artistiques ont vu le jour au cours de ce quinquennat.

La CVZ a ainsi développé un certain nombre de partenariats importants. En ce qui concerne sa composante scientifique, des relations étroites ont été nouées avec l'UAM, mais également avec *El Colegio de México* ou avec l'Institut des Amériques. La création du MIAS a largement contribué à mettre en avant le volet scientifique de la CVZ et a eu de toute évidence un effet levier dans l'allocation de programmes de recherches

internationaux. La CVZ a aussi constitué une collection de 440 podcasts vidéo et audio assurant la diffusion des activités de l'EHEHI, en particulier des colloques internationaux<sup>142</sup>.

La valorisation des résultats de la recherche a par ailleurs été assurée par les dépôts sur des plateformes numériques (HAL et Dialnet [hémérothèque virtuelle recensant la production hispanique en SHS]).

Pour ce qui est de la composante artistique, les lieux de diffusion des productions sont nombreux, à Madrid mais également sur l'ensemble du territoire hispanique et en France. Ils permettent aux artistes lors de leur résidence et au-delà de présenter leurs œuvres, ce qui concourt au rayonnement, à la visibilité et à la professionnalisation des jeunes artistes. L'AFM manifeste une préoccupation évidente d'assurer un suivi individualisé au niveau de la post-résidence. Le Musée Reina Sofia ouvre aussi ses portes chaque année aux compositeurs en résidence pour un concert très suivi par la scène artistique madrilène et qui trouve également une double diffusion avec l'édition d'un CD financé par l'AFM pour chaque compositeur.

Les liens avec l'Ambassade de France et avec l'Institut français de Madrid, qui ont des réseaux de diffusion des savoirs efficaces dans la péninsule ibérique sont aussi très étroits. Les collaborations sont nombreuses (montage d'événements en commun notamment en direction d'un large public, par exemple la Nuit des idées). Un des événements donné comme très important et très fréquenté est la Journée portes ouvertes de la Casa auprès du grand public permettant de présenter les travaux qui y sont réalisés.

En ce qui concerne les chantiers archéologiques, des modes diversifiés de valorisation vers la société civile ont été menés, en particulier l'organisation d'ateliers en lien avec les lycées français de Madrid. **Le comité recommande de rendre plus visibles les chantiers archéologiques, notamment auprès d'un large public.**

La valorisation concerne aussi les riches collections de la bibliothèque avec en particulier le fonds Jean-Pierre Berthe dont le traitement est aujourd'hui très avancé, et les collections muséographiques dont la Casa est dépositaire. La bibliothèque s'inscrit dans l'initiative lancée par le MESR sur les « Trésors des bibliothèques de l'enseignement supérieur ». Quant aux œuvres présentes *in situ* (1 350 œuvres), les artistes signent un contrat de cession de leurs droits de représentation et reproduction qui assure une large diffusion de leurs œuvres. Comme l'indique le RAE, parmi les grands projets portés par l'AFM, figure celui de renouveler la gestion du patrimoine artistique en vue de lancer, à l'horizon du centenaire de l'établissement (en 2028), une plateforme publique de présentation de la Collection artistique de la CVZ.

Un des enjeux pour le prochain quinquennat qui devrait servir les actions de valorisation sera de mener une politique d'*alumni* sur les deux volets scientifique et artistique ainsi qu'une politique de mécénat notamment pour la mise en valeur de la collection.

---

<sup>142</sup> L'environnement digital de la Casa de Velázquez est composé d'un grand nombre de plateformes interconnectées qui construisent une sphère d'influence web, au cœur de la stratégie de diffusion de l'établissement : page web / réseaux sociaux : Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn // Blog ArchéoCVZ / OpenEdition Books, avec plus de 100 000 visites en novembre 2020) et OpenEdition Journals (86 640 visites en novembre 2020) / Sous-sites web de projets : paisajesdeunaguerra, sendasepigrafcas, arqueo10.

## Conclusion

La CVZ a profondément évolué au cours des cinq dernières années avec une stratégie maîtrisée d'ouverture à l'international dans sa politique d'accueil pour renforcer ses activités de recherche et de mise en réseau avec des partenaires français et étrangers. Cette ouverture a aussi été manifeste pour sa composante artistique. Les résultats obtenus à ce jour sont déjà concluants, que ce soit en recherche ou pour ce qui est de la politique de valorisation et de diffusion de la culture scientifique.

La dynamisation scientifique de la recherche qui a suivi la création du MIAS s'est traduite par une augmentation de la circulation de chercheurs internationaux au sein de la CVZ sans que toutefois cette politique ne se matérialise par l'obtention de contrats de recherche européens et internationaux importants.

La place du MIAS au sein de la CVZ doit être précisée, notamment en regard des obligations statutaires d'une EFE. Le coût réel du fonctionnement du MIAS doit être chiffré.

Si la situation budgétaire de la CVZ est saine et marquée par un bon climat social et une grande stabilité des effectifs, la faiblesse des ressources propres constitue un point de vulnérabilité à prendre en considération dans le cadre du prochain quinquennat qui devra veiller également à l'augmentation des financements externes.

### 1/ Les points forts

- Un système d'information sécurisé (PSSIE), en grande partie intégré, qui répond aux besoins des acteurs et favorise la dématérialisation ;
- La valorisation du fonds de la bibliothèque (amélioration de l'insertion dans les réseaux français et hispaniques de médiathèques, travail de numérisation et d'indexation internationale, accessibilité de la bibliothèque aux chercheurs de tous horizons) ;
- Des publications de qualité, qui ont pris le tournant du numérique, en combinant la publication imprimée et l'accès ouvert en ligne sur *Open edition* ;
- La réforme du statut des artistes qui permet un soutien à la production d'œuvres et a dégagé des financements réaffectés à de jeunes chercheurs ;
- Les effets levier du MIAS dans l'élaboration de programmes scientifiques internationaux et le rôle d'incubateur et d'accompagnement scientifique et matériel des projets joué par l'EHEHI ;
- Le suivi de l'après-résidence tant pour les artistes que pour les carrières scientifiques des chercheurs et la trajectoire d'insertion professionnelle des jeunes chercheurs.

### 2/ Les points faibles

- La durée d'accueil des post-doctorats limitée à un an ;
- La faiblesse des ressources propres ;
- La faible coordination avec le RésEFE ;
- L'absence de comptabilité analytique permettant de connaître plus finement le coût réel des activités ;
- La taille réduite des services support qui est un facteur de risque et un facteur limitant pour le développement des appels à projets ;
- L'imprécision du positionnement du MIAS au sein de la CVZ, notamment en regard des obligations statutaires d'une EFE.
- Les synergies encore trop faibles entre les activités scientifiques et artistiques.

### 3/ Les recommandations

- Poursuivre la politique d'indexation des publications ;
- Mettre en place une comptabilité analytique qui permettrait de connaître plus finement le coût des différentes activités ;
- Renforcer les liens avec le RésEFE pour mieux définir les programmes de recherche commun.
- Engager une réflexion au sujet de la durée des séjours au regard des actuels standards internationaux et dans la perspective d'un rapprochement des communautés scientifiques françaises et étrangères ;
- Envisager des appels à projets portant sur des opérations conjointes de l'EHEHI et de l'AFM, notamment à destination des artistes et chercheurs en résidence afin de développer une approche inter-disciplinaire originale ;
- Poursuivre la réflexion sur les conventions permettant d'établir des partenariats structurants.
- Préciser la place et le rôle du MIAS au sein de la CVZ, en ayant soin de maintenir un équilibre entre les activités effectuées au sein de l'une et l'autre des deux structures.
- Développer les liens de la CVZ avec la Villa Kujoyama à Kyoto et la Villa Medicis à Rome, ainsi qu'avec d'autres résidences françaises d'artistes à l'étranger.

# Observations de la directrice de la CVZ



Monsieur le Directeur  
HCERES

Madrid, le 15 décembre 2022

N° 176-2022/ A.4

Objet : Réponse au rapport d'évaluation – Campagne d'évaluation 2020-2022

Monsieur le Directeur,

J'ai pris connaissance du rapport d'évaluation de la Casa de Velázquez, élaboré par le comité des experts au vu de la lecture et l'étude du Rapport d'autoévaluation 2017-2022, ainsi que de la Déclaration d'orientation stratégique pour le contrat quinquennal 2022-2026, et suite à la visite de notre établissement les 20, 21 et 22 octobre 2021.

Ce rapport rend compte de la façon très favorable dont la Casa de Velázquez « a profondément évolué au cours des cinq dernières années », avec des résultats considérés comme « concluants » (p. 14).

Je tiens à exprimer au comité les remerciements de toutes les personnes qui, au sein de nos équipes et sous la conduite de M. Michel Bertrand, directeur de la CVZ jusqu'au 31 décembre 2021, ont œuvré collectivement à la rédaction des rapports et projets qui ont fourni une abondante matière pour les travaux d'évaluation.

La mise en œuvre de notre prochain projet quinquennal prendra en compte les diverses recommandations des experts, notamment au sujet des points suivants que nous aurons tout particulièrement en ligne de mire :

- Une réflexion sur la durée des séjours des membres : celle-ci avait déjà été entamée avant ma prise de fonction, et lors du Conseil scientifique exceptionnel du 4 octobre 2022, nous avons entériné la possibilité d'un renouvellement pour un an, voire deux, des séjours post-doctoraux ;
- Un renforcement des opérations conjointes AFM/EHEHI, qui au demeurant est au cœur de mon projet d'établissement avec une hybridité unique dans le champ universitaire et dont je souhaite qu'elle constitue à cet égard un modèle ;
- Une consolidation et un développement des liens déjà largement engagés avec la Villa Kujoyama et la Villa Médicis dans le cadre d'opérations labellisées ¡Viva Villa !;
- Une clarification de la place et du rôle du MIAS au sein de la CVZ, qui permette de rendre compte de la grande richesse, en termes de rayonnement, que représente cet Institut d'Études Avancées co-dirigée par la Universidad Autónoma de Madrid et par nous-mêmes ;
- Une attention particulière au développement des ressources propres, avec la mise en œuvre d'une politique de mécénat par exemple, en veillant toutefois à ce qu'elle n'entre pas en contradiction avec les missions et fonctions de notre établissement ;



- La poursuite de la mise en œuvre d'outils de suivi financier de type analytique, d'ores et déjà totalement effectifs pour le suivi des salaires et partiellement effectifs pour le suivi des activités scientifiques, artistiques et les opérations immobilières ;
- Une réflexion de fond sur la taille réduite des services support dont nous convenons qu'elle constitue un vrai facteur de risque au vu de notre volume d'activités, et qu'elle peut représenter un frein au déploiement de nouveaux dispositifs et au dépôt de projets de grande ampleur, mais dont la solution ne saurait être trouvée en interne.

Je vous prie de bien vouloir agréer, Monsieur le Directeur, l'expression de ma haute considération.



CASA DE VELÁZQUEZ  
LA DIRECTRICE  
MADRID

Nancy BERTHIER

## Organisation de l'évaluation

La visite de l'évaluation de la Casa de Velázquez a eu lieu les 20, 21 et 22 octobre 2021 au siège de l'établissement à Madrid. L'évaluation porte sur la période 2016-2020.

Le comité d'experts<sup>143</sup> était présidé par **M. Alain Peyraube**, directeur de recherche émérite au CNRS et directeur d'études à l'EHESS.

Le comité était également composé des experts suivants :

- **M. Ramon Buxó**, directeur du Musée d'archéologie de Catalogne à Gérone ;
- **Mme Myriam Catusse**, directrice de recherche au CNRS ;
- **Mme Marie Cornu**, directrice de recherche au CNRS ;
- **Mme Katherine Gruel**, directrice de recherche émérite au CNRS ;
- **M. Laurent Signoles**, directeur général des services de l'Université Sorbonne Nouvelle ;

M. William Berthomière, M. Frank Braemer, M. Jean-Luc Clément et Mme Anne Simonin (conseillers scientifiques) ainsi que M. Amaury Barthet et Mme Clémentine Francez-Carrère (chargés de projet) représentaient le Hcéres tout au long de l'évaluation.

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

---

<sup>143</sup> 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> .

## Liste des sigles

### A

AEFE	Agence pour l'enseignement français à l'étranger
AFM	Académie de France à Madrid
AIBL	Académie des inscriptions et belles-lettres
AMU	Aix-Marseille Université
ANR	Agence nationale de la recherche
ASMP	Académie des sciences morales et politiques
Ater	Attaché temporaire d'enseignement et de recherche

### B

BCH	Bulletin de correspondance hellénique
BCHmc	Bulletin de correspondance hellénique moderne et contemporaine
Befeo	Bulletin de l'École française d'Extrême-Orient
Biatss	Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, personnels sociaux et de santé

### C

CA	Conseil d'administration
CCC	Construction des centres de civilisation
CCPS	Comité de coordination de la politique scientifique de l'École française de Rome
CDD	Contrat à durée déterminée
CEAlex	Centre d'études alexandrines
CEDEJ	Centre d'études et de documentation économiques, juridiques et sociales
CFEETK	Centre franco-égyptien d'étude des temples de Karnak
CHSCT	Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
CJB	Centre Jean Bérard
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
COS	Conseil d'orientation stratégique du Réseau des Écoles françaises à l'étranger
Crisea	<i>Competing Regional Integrations in Southeast Asia</i>
CS	Conseil scientifique
CSE	Comité économique et social
CT	Comité technique
CTP	Comité technique paritaire
CVZ	Casa de Velázquez

### D

DAI-Madrid	<i>Deutsches archaologisches institut</i>
Delpo	Espaces urbains de production et histoire des techniques à Délos et à Pompéi
DGPS	<i>Differential Global Positioning System</i>
DGS	Direction générale des services
DRH	Direction des ressources humaines

### E

EC	Enseignant-chercheur
ED	École doctorale
EFA	École française d'Athènes
EFE	Écoles françaises à l'étranger
EFE0	École française d'Extrême-Orient
EHEHI	École des hautes études hispaniques et ibériques
EHESS	École des hautes études en sciences sociales
ENC	École nationale des chartes
ENS	École normale supérieure
Ensa PB	École nationale supérieure d'architecture de Paris-Belleville

EPHE	École pratique des hautes études
EPSCP	Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel
ERC	<i>European Research Council</i>
ETP	Équivalent temps plein
Eurics	<i>European Institute for Chinese Studies</i>

## F

FAIR	<i>Findable, Accessible, Interoperable, Reusable</i>
FMSH	Fondation Maison des sciences de l'homme

## G

GBCP	Gestion budgétaire et comptable publique
GIS	Groupement d'intérêt scientifique
Gpec	Gestion prévisionnel des emplois et des compétences

## H

H2020	Horizon 2020
Hcéres	Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
HDR	Habilitation à diriger des recherches

## I

IAO	Institut d'Asie orientale
IDEO	Institut dominicain des études orientales
IEA	Institut d'études avancées
IFAO	Institut français d'archéologie orientale
INAEM	<i>Instituto nacional des las artes escenicas y de la musica</i>
Inalco	Institut national des langues et civilisations orientales
Inrap	Institut national de recherches archéologiques préventives
Insap	Institut national des sciences de l'archéologie et du patrimoine
Instap	<i>Institute for Aegean Prehistory</i>
Irasec	Institut de recherche sur l'Asie du Sud-Est contemporaine
IRE	Indemnités de recherche à l'étranger

## J

JJA	Journées des jeunes américanistes
-----	-----------------------------------

## L

Lidar	<i>Laser imaging detection and ranging</i>
-------	--

## M

MCF	Maître de conférences
MEAE	Ministère de l'Europe et des affaires étrangères
MESR	Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche
MIAS	<i>Madrid institute for advanced studies</i>
Missmo	Missions chrétiennes et sociétés au Moyen-Orient
MoTA	Ministère du tourisme et des antiquités
MSCA	<i>Marie Skłodowska-Curie Actions</i>

## P

PAO	Publication assistée par ordinateur
PCRD	Programme-cadre pour la recherche et le développement technologique
PPST	Protection du potentiel scientifique et technique
PSSIE	Politique de sécurité des systèmes d'information de l'État

PSL Paris sciences et lettres

## R

RAE Rapport d'auto-évaluation  
REM Réseau d'études maghrébines  
ResEFE Réseau des Écoles françaises à l'étranger  
RGPD Règlement général sur la protection des données  
RTI *Reflectance transformation imaging*

## S

SC Service commun du Réseau des Écoles françaises à l'étranger  
SDSI Schéma directeur du système d'information  
SHS Sciences humaines et sociales  
SMI Soutien à la mobilité internationale  
SPP Systèmes de pensées et pratiques  
SPSI Schéma pluriannuel de stratégie immobilière  
SWOT *Strengths, weaknesses, opportunities, threats*

## U

UAM Université autonome de Madrid  
UAR Unité d'appui et de recherche  
Umifre Unité mixte des instituts français de recherche à l'étranger  
UMR Unité mixte de recherche  
UNAM Université nationale autonome du Mexique

Les rapports d'évaluation du Hcéres  
sont consultables en ligne : [www.hceres.fr](http://www.hceres.fr)

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\\_](https://twitter.com/Hceres_)

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