



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

Section des établissements

Rapport d'évaluation de l'École française d'Athènes



février 2009



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

Rapport d'évaluation de l'École française d'Athènes



Le Président de l'AERES

Jean-François Dhainaut

Section des établissements

Le Directeur

Michel Cormier

février 2009

Sommaire



L'École française d'Athènes et ses spécificités	5
I – L'École et ses missions	5
II – La structure et son potentiel	6
III – L'institution et son positionnement	7
Le dispositif scientifique	9
I – Stratégie scientifique	9
II – Publications	12
III – Formation et accueil des étudiants et chercheurs	13
IV – Documentation	13
V – Relations extérieures	14
La gouvernance	15
I – Organisation et pilotage	15
II – Technologies de l'information et de la communication	15
III – Gestion des ressources humaines. Hygiène et sécurité	16
IV – Gestion financière et comptable	16
V – Gestion immobilière	17
Conclusions et recommandations	19
I – Les points forts	19
II – Les points faibles	19
III – Les recommandations	19
Liste des sigles	21
Observations du directeur	23
Organisation de l'évaluation	27

L'École française d'Athènes et ses spécificités



L'École française d'Athènes est un établissement qui présente des caractéristiques propres, liées aussi bien à sa mission qu'à sa position géographique. Comme l'a rappelé la Cour des Comptes dans un référé du 13 février 2006, elle ne peut, pas plus que les autres écoles françaises à l'étranger, être assimilée à une université, et elle diffère profondément de la plupart des autres grands établissements, de sorte qu'il est indispensable, pour commencer, de rappeler quelques données historiques dont la connaissance est la condition d'une évaluation véritablement équitable.

I – L'École et ses missions

L'École française d'Athènes est née en 1846 dans un contexte marqué par une extrême valorisation de l'héritage de la Grèce antique ; par la rivalité des Puissances en Méditerranée, notamment en matière de recherche d'antiquités ; par l'émergence des savoirs disciplinaires et spécialement de l'archéologie ; par la volonté de la France, elle-même amie de la Grèce, de rattraper dans le domaine de l'érudition son principal compétiteur, l'Allemagne ; et enfin par la présence dans notre pays d'une élite universitaire attachée à la tradition des humanités et légitimée par les concours, les écoles et la distinction académique. Alors se mit progressivement en place une formule qui se consolida entre 1870 et 1914, perdura ensuite et coexista, jusqu'aux années 1960 au moins, avec une grande disparité dans les conditions économiques des deux pays. Cette formule faisait de l'École le lieu de séjour d'une élite trois fois lauréate (aux concours respectivement de l'École normale supérieure, de l'agrégation et de l'École française d'Athènes), placée sous la tutelle de l'Académie des Inscriptions et Belles-Lettres, perfectionnée par la confrontation à l'excellence antique sur les sites archéologiques d'exception dont la France avait obtenu la concession - Delphes, Délos, Argos,... - et enfin appelée par ses publications sans défaut à tenir haut le pavillon de notre science face à celle du voisin allemand.

Aujourd'hui l'héritage grec n'a rien perdu de sa fascination, l'Académie veille toujours sur l'École, les sites "historiques" continuent d'être fouillés et les collections savantes d'être imprimées. Cependant, le contexte dans lequel l'institution opère a connu de radicales mutations : la "Grande Catastrophe" de 1922 l'a amenée à se détourner de l'Asie Mineure ; l'archéologie a débordé des "grands sites" et acquis une technicité toujours plus grande face au modèle plus littéraire des humanités classiques : la discipline a ainsi accru ses exigences financières ; les sciences sociales ont connu un puissant essor ; les études sur Byzance se sont développées ; la construction européenne a mis en question le modèle national, dont cependant les dix sept écoles d'archéologie étrangères d'Athènes continuent de porter l'héritage ; la fin de la Guerre froide a rendu à la fois plus facile et plus urgente une extension du champ des études aux Balkans, spécialement modernes et contemporains ; la Grèce, pays d'accueil de l'École, a connu un spectaculaire développement économique et universitaire ; sur tout le continent enfin, les études doctorales et postdoctorales et les activités de formation à la recherche n'ont cessé de gagner en importance, dans le cadre d'échanges multilatéraux toujours plus intenses.

L'École française d'Athènes, longtemps réputée "conservatrice", a réagi à cette évolution multiforme à partir des années 1980, pendant lesquelles ont été élaborés ses statuts actuels, qui ont été publiés en 1985. Les missions de l'École y sont définies sous plusieurs angles :

- celui des activités : la recherche, la formation à la recherche et la diffusion de ses résultats ;
- celui des spécialités, par l'affirmation de l'ouverture à toutes les disciplines ;
- celui des thématiques, prioritairement la Grèce antique et byzantine, et par vocation la civilisation du monde hellénique ;
- celui des relations bilatérales, par l'accent mis sur la collaboration avec la Grèce.

Ces statuts datent désormais de 23 ans. Il y a lieu d'en apprécier la pertinence au regard des évolutions les plus récentes, portées par ses trois derniers directeurs. Se pose, de façon plus générale, la question de la réactivité de l'établissement aux mutations du contexte à l'intérieur duquel il opère et conséquemment de sa capacité à faire évoluer ses missions.

II – La structure et son potentiel

L'École française d'Athènes accueille des étudiants, spécialement de doctorat, mais elle n'en inscrit aucun. Elle ne confère pas de diplômes, et n'a pas vocation à disposer d'une école doctorale. Elle n'abrite pas non plus de véritables équipes de recherche, même si le contrat quadriennal 2004-2007 fait apparaître plusieurs entités de cette nature, de façon assez factice car le cadre général défini pour les universités est sur ce point très peu adapté à la réalité de l'établissement. Enfin l'École ne possède en propre ni corps enseignant, ni personnel de recherche véritablement permanent, à l'exception du directeur - dont la charge administrative est par ailleurs très lourde -, du directeur des études et de la responsable des études modernes et contemporaines. Il s'agit donc d'une structure profondément atypique au regard de la plupart des institutions d'enseignement supérieur et de recherche, mais non sans affinité, bien sûr, avec les autres écoles françaises à l'étranger.

Trois partages, par ailleurs, se font jour :

- À Athènes, entre une direction des études statutaire, consacrée à l'archéologie protohistorique, classique et byzantine, responsable de la logistique des fouilles, appuyée par d'importants services documentaires (photothèque, planothèque) et soutenue par de riches fonds de bibliothèque et d'archives ; et un secteur plus petit et plus récent, consacré aux études modernes et contemporaines sur les Balkans, et fonctionnant comme la tête d'un réseau de recherche au reste en constant développement.
- À l'échelle de la Grèce et des pays voisins (Albanie, Chypre), entre un siège situé dans le centre d'Athènes et abritant un très important dispositif de documentation et de publication ; et des sites archéologiques, certains "historiques" et plus ou moins permanents¹, d'autres temporaires et ouverts plus récemment², six en tout pouvant être activés chaque année en Grèce même, dont trois en coopération avec des partenaires locaux, conformément à la loi grecque.
- Du point de vue des ressources humaines, entre un personnel en rotation, jeune, métropolitain, à mi-chemin entre l'étudiant de doctorat et le chercheur (les dix membres de l'École française d'Athènes recrutés sur concours pour un an renouvelable trois fois) et un personnel local permanent (environ 35 ETP), globalement plus âgé, chargé sous l'autorité d'un encadrement peu nombreux d'assurer l'administration de l'École, l'accueil des chercheurs de passage, la maintenance des sites ainsi que le bon fonctionnement de la documentation et des publications.

Dans l'ensemble, et sans perdre de vue le développement récent et remarquable des activités de formation comme du secteur des études modernes et contemporaines, le centre de gravité de la structure ainsi définie se trouve du côté :

- de la recherche (50,3 % des dépenses par destinations au compte financier 2007, sans compter les 10,2 % affectés à la documentation) ;
- des études anciennes et spécialement de l'archéologie, en raison à la fois de l'expérience plus que séculaire acquise dans ce domaine par l'École (au reste, seul interlocuteur français reconnu par l'administration grecque des fouilles) ; du capital documentaire accumulé à Athènes (une part essentielle des 90 000 monographies et 630 périodiques vivants détenus par la Bibliothèque, auxquels s'ajoutent 580 000 clichés, 38 000 plans ou dessins d'archéologie, ainsi que d'importantes et précieuses archives archéologiques) ; de la présence au siège de l'établissement de personnels spécialisés (architectes, dessinateurs, topographes, etc.) ; du maintien sur les sites les plus anciennement fréquentés (Delphes, Délos, Thasos, etc.) d'un important réseau de maisons de fouilles ; et enfin de la concentration des ressources financières et de l'activité du service des publications sur le domaine des études anciennes, dont par ailleurs relèvent sept des dix membres actuellement présents à Athènes.

Ainsi organisée, l'École se configure, dans l'absolu et au regard des autres institutions étrangères présentes sur le sol grec, comme un pôle de ressources d'importance majeure dans les domaines qui sont traditionnellement de sa compétence. Ceci lui confère une triple responsabilité : de modernisation, dans le contexte du développement des ressources numériques ; d'efficience, du point de vue notamment de la publication des résultats des fouilles ; et de professionnalisme, par rapport à la tradition d'auto-administration par les anciens membres qui a prévalu pendant de longues années et qui est aujourd'hui presque entièrement abandonnée. La question de la politique scientifique de l'établissement, enfin, doit être abordée en tenant compte du fait qu'en dehors de l'équipe de direction et des rares membres recrutés après le doctorat, l'École ne dispose pas d'un personnel de recherche permanent de niveau postdoctoral.

1 Thasos, Phillippes, Dikili, Tash, Delphes, Argos, Délos, Malia et Amathonte

2 En Grèce et dans les parties des Balkans marqués par l'Hellénisme

III – L'institution et son positionnement

Par rapport à une université ou à la plupart des grands établissements situés en France, l'École française d'Athènes présente trois caractéristiques dont aucune n'est dénuée d'incidence sur son fonctionnement concret :

- Bien que l'École signe tous les quatre ans un contrat avec le ministère, d'abord avec la direction de la recherche, aujourd'hui avec la direction générale de l'enseignement supérieur, l'établissement ne dispose en fait d'aucune autonomie statutaire. Son responsable est nommé, et non élu. Ses deux conseils, où la représentation des personnels est très réduite, sont présidés par le directeur général de l'enseignement supérieur, qui de surcroît fixe l'ordre du jour du Conseil d'administration et nomme quatorze des vingt membres du Conseil scientifique (huit de ces personnalités se retrouvant ensuite au Conseil d'administration, où elles siègent en compagnie de trois autres représentants du ministère). Le directeur fait, par ailleurs, un rapport annuel sur les activités de l'École à l'Académie des Inscriptions et Belles-Lettres.
- Si l'École est dénuée d'un véritable personnel d'enseignement et de recherche permanent, elle vit en revanche en étroite relation avec une communauté d'environ 175 chercheurs et enseignants-chercheurs actifs en France (environ 25 universités et autres établissements partenaires) et dans d'autres pays (spécialement la Suisse et la Belgique). Beaucoup sont anciens membres scientifiques de l'établissement. Tous sont engagés dans des recherches qui font d'eux, à la fois, les usagers et les bénéficiaires des ressources de l'École, les pourvoyeurs de sa photothèque, de sa planothèque et de ses archives, et les auteurs de ses publications. Universitaires ou chercheurs dans de grands organismes, les membres de cette communauté ne dépendent pas hiérarchiquement du directeur, qui n'a aucune autorité sur eux. Mais la poursuite de leurs recherches est en grande partie conditionnée par le maintien de leur coopération avec l'institution où bien souvent ils ont commencé leur carrière : le CNRS en effet ne finance pas les fouilles archéologiques, les mécènes dans ce domaine sont rares et les subventions du ministère des Affaires étrangères, quoique significatives (de 80 000 à 100 000 € par an) restent malgré tout très en deçà des moyens mis en place par l'École. Dans l'ensemble, et bien qu'elles ne bénéficient en tant que telles d'aucun statut ni d'aucune reconnaissance juridique, ces personnalités scientifiques constituent collectivement un acteur essentiel de la vie de l'établissement, au double stade de la définition de ses orientations scientifiques et de la réalisation de ses programmes. Plusieurs d'entre elles siègent dans les Conseils, où elles peuvent faire entendre leur voix à titre individuel. L'EFA apparaît ainsi, dans le système universitaire français, comme la tête de réseau de toutes les études sur la Grèce antique.
- Étrangère, du moins jusqu'à présent, à la dynamique des PRES, l'École n'en est pas moins engagée dans des relations extérieures extrêmement nombreuses, dont la configuration est le reflet de sa spécificité. Au-delà des universités ou organismes de recherche français avec lesquels comme tout grand établissement elle conclut de fréquentes conventions, figurent également les institutions grecques d'enseignement supérieur et de recherche, ainsi que les éphories - ou services archéologiques - qui sont ici des partenaires absolument essentiels ; les autres écoles d'archéologie étrangères d'Athènes, qui toutefois ne semblent pas avoir mis en place, à l'heure actuelle, un véritable réseau de recherche organisé à l'échelle européenne ; les Écoles françaises à l'étranger, avec lesquelles les liens peuvent être pensés non seulement en termes de coopération scientifique (comme c'est le cas en Albanie avec l'École française de Rome), mais aussi en termes de mutualisation ; et enfin les Instituts du ministère des Affaires étrangères, et spécialement celui des Etudes anatoliennes avec lequel il existe d'importantes possibilités de synergie dans les domaines des études modernes et contemporaines.

Trois traits, ainsi, émergent à l'analyse : la confusion entre les fonctions de surveillance et celles de gestion, déjà relevée par la Cour des Comptes dans son référé de 2006, ce qui pose la question des statuts de l'établissement ; l'interaction entre l'établissement et une communauté de chercheurs à la fois "invisible" et omniprésente, ce qui conditionne fortement la définition et la mise en œuvre de la politique scientifique ; et enfin un système de relations dans lequel une partie importante des partenaires (éphories, autres écoles et instituts français à l'étranger, etc.) n'est généralement pas caractérisée par un régime d'autonomie de la prise de décision équivalent à celui des universités.

Le dispositif scientifique



I – Stratégie scientifique

La définition d'une politique scientifique par l'École présente plusieurs traits, dont certains intéressent l'archéologie et les études anciennes plus que les études modernes et contemporaines.

Les contraintes sont fortes. Elles tiennent en premier lieu à la réglementation grecque en matière de fouilles, qui oblige l'établissement à se maintenir dans les limites de six autorisations, accordées pour une durée de cinq ans et une campagne annuelle de six semaines. Elles tiennent également à la présence de "grands sites" (Delphes, Délos, Argos) dont l'École ne peut nullement envisager l'abandon, en raison de leur caractère prestigieux et symbolique ; à l'existence d'opérations de très longue durée, qu'il n'est ni possible ni souhaitable d'interrompre de façon prématurée ; et à la présence d'une masse imposante de matériel et de résultats, qu'il est impératif de publier. Elles tiennent enfin aux limites financières dans lesquelles se trouve placée l'École, dont même les plus grands chantiers sont par leurs budgets très inférieurs aux opérations de grande taille conduites en France.

Dans la dynamique d'élaboration du projet, le directeur joue pleinement son rôle. Les comptes rendus des conseils d'administration et scientifique en revanche attestent qu'en dépit de ce que laissent prévoir les statuts, ces instances n'interviennent pas de façon déterminante dans la formulation des orientations scientifiques de l'établissement. Très importante, enfin, est la concertation avec les chercheurs qui sont systématiquement consultés et surtout appelés à présenter des propositions en rapport avec les priorités thématiques définies par la direction.

Dans la présentation des objectifs enfin prévaut une "logique de programmes" qui, non sans débats, l'a emporté sur la "logique de sites" précédemment en faveur. Concrètement ces programmes (auxquels dans le contrat quadriennal 2004-2007 on a donné la forme administrative d'équipe, fort opportunément remplacée dans le projet 2008-2011 par celle de structure fédérative¹) articulent selon un plan méthodique les initiatives qui ont été retenues par le directeur en raison des partenariats qu'elles permettent, des cofinancements qu'elles apportent et des possibilités qu'elles ouvrent en matière de formation. Ces progrès, indéniables, restent cependant handicapés par les modalités de la contractualisation qui ne sont toujours pas distinctes de celles des universités et n'ont pas été adaptées au cas spécifique des écoles françaises à l'étranger, contrairement aux recommandations de la Cour des Comptes.

Du point de vue du comité d'experts, cette organisation appelle plusieurs observations :

- La priorité donnée à la logique de programme n'efface pas et sans doute ne peut pas effacer une logique de travaux sur sites qui, eu égard à l'organisation du travail archéologique, conserve nécessairement une grande part de légitimité. On notera, à ce sujet, que les tableaux du compte financier sont présentés par site et non pas par programme ;
- Quelque rigoureux que soient les critères employés pour sélectionner les projets proposés en grand nombre par une communauté de près de deux cents chercheurs, le point d'aboutissement est une programmation dont la richesse atténuée en partie la lisibilité, de sorte que les priorités de l'École ne se dégagent pas avec toute la force attendue. Peut-être faudrait-il donner la préférence à une présentation plus hiérarchisée, dans laquelle le partage serait plus clairement établi entre les opérations que l'établissement soutient et celles qui constituent les lignes de force de son activité. Il serait, en principe, dans le rôle du Conseil scientifique de contribuer à cette hiérarchisation ;

¹ Les programmes inscrits dans le projet d'établissement 2008-2011 sont ainsi intitulés : Corpus épigraphique ; Archéologie de l'espace (4 axes : Les formes d'occupation et d'exploitation du sol ; L'espace urbain et ses éléments constitutifs ; L'habitat et ses formes d'organisation l'espace funéraire) ; Archéologie de la vie économique (3 axes : Production et produits, arts et techniques ; Espaces et bâtiments, marchés et entrepôts ; La monnaie dans la cité) Archéologie de la vie religieuse (3 axes Les sanctuaires et leur organisation ; Les offrandes ; Edifices ecclésiastiques proto et méso-byzantins) ; La Grèce et les Balkans aux époques moderne et contemporaine (5 axes : De la Grèce médiévale à la Grèce moderne : les processus de transition ; Relations internationales, guerre et paix dans les Balkans aux époques moderne et contemporaine ; Fait religieux et construction nationale dans les Balkans ; les Balkans dans l'Europe, évolutions récentes et intégrations européennes ; Paris-Athènes 1919-1939)

- Enfin les caractères particuliers de l'activité de recherche à l'École française d'Athènes, marquée par de nombreux partenariats avec des interlocuteurs très divers, rend particulièrement nécessaire une comptabilité analytique globale, qui permette de mesurer de façon plus précise l'effort financier consenti pour la mise en œuvre des programmes de l'établissement, notamment en ce qui concerne la masse salariale versée aux divers intervenants (dont beaucoup relèvent d'autres institutions). C'est à ce prix, et à ce prix seulement, que la France pourra prendre la véritable mesure de ses engagements financiers sur le sol grec.

Trois remarques peuvent cependant être ajoutées :

- On doit, en premier lieu, relever la netteté de l'engagement de l'École dans le domaine des études modernes et contemporaines, désormais étendues de façon très officielle aux Balkans dans leur ensemble, avec pour ambition d'assurer depuis Athènes le fonctionnement d'un réseau impliquant à la fois le potentiel français - important, mais dispersé - et de nombreux partenaires d'autres pays. L'attribution, déjà demandée, du titre de directeur d'études à la responsable de ce domaine de recherche sanctionnerait l'affirmation d'un secteur dont le dynamisme est indéniable et dont les perspectives de développement sont réelles. Il y aurait lieu, dans le cadre de la réforme projetée des statuts, de prendre en compte cette nécessité ;
- Dans le domaine des études anciennes, le grand nombre des opérations projetées n'est pas, en fait, exclusif de plusieurs tendances de fond :
 - le maintien de la priorité d'ensemble donnée aux recherches de terrain, afin de garantir les activités de formation, en dépit du retard pris par la publication des résultats ;
 - le maintien ou le développement à Chypre et en Albanie de chantiers politiquement autant que scientifiquement souhaitables ;
 - la priorité de fait donnée chaque année en Grèce aux six sites pour lesquels des autorisations sont obtenues, ce qui conduit à mettre en demi-sommeil les chantiers non autorisés, au profit de l'activité de postfouille ;
 - le poids conservé, en dépit du développement des opérations temporaires, par les "grands sites" (Amathonte, Argos, Delphes, Delos, Dikili Tash, Malia, Philippos et Thasos comptant en 2007 pour 329 000 € sur les 382 000 € de dépenses de fouilles, hors rétribution du personnel des sites). On peut, à cet égard, se demander si ce dispositif prestigieux, fruit d'une accumulation historique, ne doit pas être progressivement resserré et si des choix plus drastiques ne doivent pas être effectués sur les "grands sites" traditionnels, au profit des publications ;
- Le domaine byzantin, enfin, est celui dont la visibilité est la moins assurée dans le dispositif actuel de l'École. Il est rattaché aux études anciennes, en raison de la participation des byzantinistes aux fouilles archéologiques. Mais au fond il ne paraît jamais avoir trouvé sa propre place dans le dispositif global de l'École française d'Athènes, et ce alors que les études sur Byzance ne peuvent se réduire ni aux seuls chantiers archéologiques, ni à un simple prolongement de la période antique, ni à une transition vers les temps modernes.

La politique de l'emploi scientifique place au centre de l'attention la question des membres qui, tant en nombre qu'en masse salariale, représentent pour l'établissement une composante de la plus grande importance. On a déjà caractérisé le profil de ces jeunes diplômés qui, d'une part participent aux chantiers de fouilles et à certains égards tiennent lieu de personnel archéologique permanent, et d'autre part poursuivent à peu près tous pendant leur séjour à Athènes leur formation doctorale - en archéologie, mais aussi en histoire ou en lettres classiques, voire en géographie, la réforme du concours d'entrée, menée au milieu des années 90, ayant permis d'ouvrir plus largement l'éventail du recrutement des membres.

L'École est très attachée au maintien de cette catégorie de personnel, qui ne connaît pas de problèmes particuliers d'insertion universitaire et qui constitue le noyau chaque année renouvelé de la communauté extérieure de chercheurs, si précieuse pour le fonctionnement de l'établissement. Elle porte également un jugement positif sur le concours d'entrée, unique en son genre dans le cadre des Écoles françaises à l'étranger, et qui associe à un entretien avec le jury des épreuves de langue et de spécialité. Les membres, eux aussi, valident ce mode de sélection, même s'ils reconnaissent qu'il n'est pas, par sa structure, le plus adapté pour favoriser l'entrée à l'École de candidats sans expérience directe du système des concours français. Mais les statuts prévoient le recrutement de membres étrangers, dont le salaire est acquitté par le gouvernement de leur pays d'origine. Le directeur s'efforce de développer cette section étrangère, dans laquelle plusieurs recrutements sont attendus.

D'autres systèmes (à l'Institut archéologique allemand, par exemple) combinent un personnel de recherche permanent de niveau postdoctoral et le recrutement de boursiers de durée moyenne, présents plusieurs mois d'affilée.

Ceux-ci seraient, de l'avis de l'École, de moins d'utilité que les membres, dont l'intégration dans les programmes de l'établissement est soulignée. L'établissement, en revanche, est disposé à s'associer des chercheurs déjà titulaires du doctorat, en plus des membres que, pour le reste, il n'est pas prévu de recruter systématiquement en fin de thèse ou après celle-ci. Les possibilités à cet égard sont connues : recrutement d'un maître de conférences en mobilité, sur un poste de membre, selon une faculté qui a été ouverte à l'École depuis quelque temps, et qui devrait être concrétisée cette année ; accueil d'enseignants-chercheurs en délégation, ou de personnel du CNRS, notamment d'ingénieurs de recherche. Le directeur envisage aussi l'accueil éventuel de professeurs des universités.

Pour le moment cependant, la structure et les modalités de gestion de l'emploi scientifique restent celles qui prévalent depuis de nombreuses années. Elles sont, dans l'ensemble, en cohérence avec un mode de définition et d'actualisation de la politique scientifique qui repose en très grande partie sur des personnels extérieurs à l'établissement, mais attachés à lui par les liens de la fidélité et de la convergence scientifique. Il serait toutefois souhaitable de réfléchir dans un cadre plus large, associant les différentes écoles françaises à l'étranger et leurs tutelles, à l'évolution possible de ce dispositif.

En ce qui concerne le financement de la recherche, et compte tenu des choix du CNRS qui, en conformité avec les critères généraux de sa politique, se limite à une subvention annuelle de moins de 19 000 €, une question importante pour l'École française d'Athènes est celle de son éventuelle réponse à des appels d'offres nationaux ou internationaux. L'établissement a remporté à cet égard quelques succès, en obtenant plusieurs financements de la part de l'Institute for Aegean Prehistory. Il participe, mais en second rang, à quatre projets ANR et deux actions relevant du 6^e PCRD, deux de ces financements intéressant le secteur des études modernes et contemporaines. Il est, en revanche, plus difficile à l'École de porter par elle-même des projets, en l'absence à la fois d'une structure administrative d'appui - dont la mutualisation à l'échelle des Écoles françaises à l'étranger a été envisagée - et aussi en l'absence d'un personnel permanent de rang doctoral suffisamment étoffé. On rejoint, ici, la question de l'emploi scientifique qui vient d'être soulevée. On notera par ailleurs, à titre d'appendice, que le mode de fonctionnement propre de l'établissement, où la notion d'équipe n'a jamais correspondu à une réalité concrète, a rendu tout à fait vaine la question du BQR, qui pour cette raison n'a pas été prélevé.

D'une manière générale, il semble nécessaire que les relations contractuelles entre l'EFA et le CNRS soient redéfinies à court terme.

Reste la question de l'évaluation. L'École doit, en premier lieu, faire rapport aux services archéologiques grecs de son activité sur les sites pour lesquels elle a obtenu des autorisations. Elle fait également rapport à l'Académie des Inscriptions et Belles-Lettres. Enfin le directeur, dans l'exposé de politique générale qui introduit le volet "recherche" du dossier constitué en vue du contrat quadriennal, insiste sur le rôle du Conseil d'administration. Mais les comptes rendus des séances de celui-ci n'attestent pas l'exercice d'une véritable fonction d'évaluation, dont au demeurant les statuts ne le chargent pas explicitement. Continue de se poser, en conséquence, la question de la création d'un comité d'expertise extérieur dont la mise en place constituait l'un des engagements du contrat en cours. Un tel comité pourrait être composé d'experts indépendants, de préférence étrangers, choisis en petit nombre de façon à couvrir tout le champ des activités de l'École. L'expérience d'autres établissements et d'autres pays démontre l'utilité d'une telle instance, pour autant qu'elle présente toutes les garanties requises d'indépendance et de compétence. Si elle se réunissait tous les quatre ans, en amont de la préparation du contrat quadriennal, elle pourrait être utile à l'École pour la définition et la hiérarchisation de ses priorités.

On recommandera seulement de :

- favoriser l'expertise extérieure, pour appuyer la définition de la politique scientifique, par la création d'un comité ad hoc ;
- rechercher la mise en place d'une comptabilité analytique globale, qui s'avère particulièrement nécessaire dans le cas d'une politique fondée sur un très grand nombre de partenariats ;
- accroître le recrutement de personnels scientifiques de niveau postdoctoral, qui aideront à définir des projets propres à l'École, contribueront à sa visibilité en tant qu'opérateur de recherche, et faciliteront les réponses aux appels d'offres nationaux et internationaux ;
- rééquilibrer son action en faveur des sites archéologiques temporaires, sans toutefois enlever leur qualité aux missions permanentes ;
- rendre plus visible le domaine byzantin.

II – Publications

Les publications sont une mission statutaire de l'École, un élément essentiel de son dispositif, le principal moyen de la valorisation de ses activités et, plus spécifiquement, le vecteur de sa communication avec la communauté scientifique internationale. Forte de 270 titres, dont 200 encore en catalogue, la liste de ces publications est imposante et renferme, outre d'importantes collections de monographies savantes consacrées aux sites, une revue classée en rang A (le *Bulletin de correspondance hellénique*, ou *BCH*), deux collections particulièrement renommées (les *Suppléments* au *BCH* et la *Bibliothèque des Écoles françaises d'Athènes et de Rome*, qui est commune aux deux établissements), et des guides de sites dont la diffusion va au-delà de celle des ouvrages d'érudition. Les titres publiés depuis plus de trois ans sont accessibles en ligne sur la base de données Cefael et le nombre des consultations (plus de 100 000 par an) atteste l'intérêt que ces écrits ne cessent de susciter. Pour autant la situation actuelle n'est pas sans poser des problèmes dont l'origine est ancienne est dont il y a lieu, comme le désire l'actuel directeur, de favoriser la solution.

Globalement, et sans entrer dans les détails qui sont exposés avec précision dans le dossier déposé en vue du quadriennal, l'École publie un peu moins d'une dizaine de volumes par an. Mais les temps d'édition sont longs, et un grand retard a été pris en ce qui concerne la *Chronique des fouilles*, qui constitue le deuxième - et très apprécié - fascicule annuel du *BCH*. Les ventes, quant à elles, sont plutôt en recul et, exception faite de la revue, plafonnent à 250 exemplaires pour la plupart des collections, dont le tirage est de 500. Les stocks de ce fait ne diminuent pas et, bien que des opérations de délestage aient été effectuées, ils dépassent encore les 80 000 volumes. La part d'autofinancement faiblit, même si l'imputation récente - et justifiée - d'une partie des frais à un autre centre de responsabilité laisse, à première vue, l'impression qu'elle se maintient à 50 % (hors coûts salariaux). Les frais de fabrication paraissent élevés (24 500 € pour la préresse et l'impression d'un volume de la *BEFAR* de 572 pages ; une somme équivalente pour le volume *Arméniens et Grecs en diaspora*, d'un nombre de pages similaire). Ils conduisent à des prix unitaires plus que notables (100 et 85 € pour les deux livres précédemment cités), et pourtant très inférieurs à ceux que l'École devrait pratiquer (195 €) si elle appliquait avec rigueur la formule théorique qu'elle a définie pour calculer ces mêmes montants. Face à des tarifs aussi élevés, le marché reste inévitablement atone, du moins en ce qui concerne les achats individuels qui se trouvent découragés. Enfin le diffuseur auquel l'École, comme d'autres établissements homologues, confie le soin de vendre ses publications, ne se signale pas par une politique commerciale efficace, ni même véritablement dynamique, dans la mesure où il dispose d'une position de quasi monopole sur un marché captif.

Des progrès cependant ont été réalisés, notamment en matière d'impression puisque l'École, rompant avec un prestataire traditionnel, mais onéreux, a passé marché à des coûts de 30 à 40 % inférieurs avec deux prestataires étrangers, dont un grec (Peeters et Break'in). D'autres économies sont prévues en matière de frais de stockage et de transport. Sous l'effet de toutes ces mesures, la marge d'autofinancement devrait remonter. L'École, par ailleurs, a établi un plan pour résorber le retard enregistré dans la préparation de la *Chronique des Fouilles*, et a, à cette occasion, fait appel au concours des chercheurs avec lesquels elle collabore. Un comité de lecture enfin a été établi, ouvert à des personnalités étrangères, avec pour vocation de relire non seulement les articles proposés pour le *BCH*, mais l'ensemble des publications de l'École. Il y a lieu de se louer de toutes ces avancées. Il y a lieu, aussi, d'aller plus loin, même s'il reste acquis que l'équilibre financier est, pour des publications érudites de cette nature, un objectif hors de portée.

La direction de l'École veut publier plus, et pour soutenir cette production accrue demande une augmentation de crédits des deux tiers, qui ferait passer la dotation annuelle de 150 000 à 250 000 €. Elle souhaite aussi, et on doit l'en féliciter, diminuer les coûts de production comme les délais de réalisation. Si l'on explore les voies envisagées pour réaliser ces objectifs effectivement prioritaires, les points critiques paraissent les suivants :

- Du point de vue du pilotage, le service des publications est le seul que l'École n'ait jamais cessé de confier à un ancien membre. Il semble, eu égard à la permanence de problèmes identifiés depuis longtemps, qu'il y a urgence de faire appel à un professionnel du secteur. La prochaine vacance du poste d'adjoint aux publications pourrait en fournir l'occasion.
- Du point de vue des coûts, l'absence d'une comptabilité analytique incluant les charges salariales et les dépenses d'infrastructure ne permet pas d'avoir une vue complète de la situation. Il semble, en outre, que tous les éléments de la chaîne de fabrication devraient être repris un à un, par exemple par le nouvel adjoint aux publications, de façon à identifier les éventuels surcoûts.
- Du point de vue du travail d'édition, l'École se plaint de la mauvaise présentation d'une partie notable des manuscrits qui lui sont remis. Cette situation conduit nécessairement à surcharger la lectrice/correctrice, et elle est en outre génératrice de coûts si elle conduit à des corrections ultérieures. Il n'est pas, par ailleurs, conclu de contrat avec les auteurs. Un tel instrument, s'il était signé, permettrait pourtant de fixer les obligations de chacun, et de renvoyer les manuscrits imparfaits avant même de les soumettre au comité de lecture.

- Du point de vue de la politique éditoriale, la création envisagée de nouvelles collections paraît peut-être hardie au regard du retard accumulé dans les autres séries et des possibilités concrètes ouvertes par un marché peu dynamique. Les ouvrages relatifs aux temps moderne et contemporain, dont les ventes sont faibles, gagneraient sans doute à être confiés à un autre éditeur, ni l'École française d'Athènes, ni son diffuseur n'étant identifiés par le public comme des spécialistes de ces périodes. Le projet, défendu par le directeur de l'École, de passer en ligne la *Chronique des Fouilles* en limitant l'impression à un volume cumulatif publié à intervalle régulier, semble très raisonnable.
- Enfin, du point de vue de la diffusion, un tirage à 500 exemplaires, bien qu'en recul par rapport à la pratique antérieure de l'École, reste peut-être élevé au regard des ventes et de la situation des stocks. Certains éditeurs spécialisés - allemands notamment - sont descendus à 400. Peut-être les responsables pourraient-ils se préoccuper de savoir si les autres établissements ayant le même diffuseur que l'École française d'Athènes envisageraient d'engager une démarche commune en matière de diffusion.

III – Formation et accueil des étudiants et chercheurs

Les deux fonctions de la formation et de l'accueil - à Athènes ou sur les sites - étant intimement liées, il est préférable de les traiter ensemble, comme le fait l'établissement dans le dossier qu'il a composé en vue du renouvellement de son contrat quadriennal.

Dans le domaine de la formation, l'École présente plusieurs points forts : présence d'une véritable stratégie à l'intention des étudiants avancés, tant français qu'étrangers, intéressés par les études grecques et balkaniques et spécialement par l'archéologie ; capacité à atteindre ses objectifs, puisque l'établissement a accueilli 150 étudiants sur site en 2006 et 66 boursiers de thèse en 2007, et a organisé 9 stages thématiques de formation sur la période 2004-2007 ; et enfin qualité de l'infrastructure d'accueil, du moins à Athènes - seul site visité par le comité - où l'hôtellerie vient d'être entièrement rénovée. Le suivi sur place du travail doctoral des membres, de même que l'accueil d'un allocataire recruté sur support fléché, complètent cette activité qui a connu un notable développement avec le temps et atteste la capacité de l'École d'exercer pleinement sa fonction, énoncée par ses statuts, de formation à la recherche.

Le comité a rencontré les boursiers présents à Athènes lors de sa visite. Leur appréciation sur le fonctionnement du système des bourses et sur la qualité de l'accueil est unanimement favorable, et témoigne des immenses services que cette formule comparativement peu onéreuse rend à des doctorants par ailleurs souvent dénués de support financier. La seule réserve émise porte sur la limitation à deux du nombre de mensualités qu'une même personne est susceptible d'obtenir, la plupart des boursiers estimant qu'un séjour plus long leur permettrait de progresser de façon extrêmement significative. Certains d'entre eux, d'ailleurs, reviennent loger à leurs frais à l'École.

Si ces étudiants profitent de cette possibilité, c'est parce que l'École pratique une politique tarifaire très avantageuse, compatible avec des revenus modérés (12,50 € en chambre avec douche, 10 € en chambre simple). Ce choix, qui a l'aval du Conseil d'administration, a antérieurement fait l'objet de réserves. Il faut cependant remarquer que cette politique tarifaire constitue une forme efficace de soutien à la recherche, et un moyen judicieux de faciliter l'accès à des ressources documentaires uniques, qu'il est souhaitable d'ouvrir largement aux étudiants.

Est enfin évoquée dans le projet quadriennal de l'École la possibilité de développer, en liaison avec la Mission économique de l'Ambassade de France, des formations destinées aux acteurs économiques. Le dossier, cependant, n'est pas encore assez avancé pour juger du contenu et de la faisabilité d'une initiative, au reste, digne d'être appuyée.

IV – Documentation

Considérablement accrue ces dernières années, confiée désormais à un conservateur en chef des bibliothèques, plébiscitée enfin par un public nombreux, grec dans une très forte proportion, la bibliothèque de l'École française d'Athènes n'est pourtant qu'un élément dans un dispositif plus large qui comprend également des archives de fouilles, ainsi qu'une photothèque et une planothèque dont l'exceptionnelle richesse a été précédemment rappelée. Ces divers éléments sont placés sous l'autorité de deux membres de l'équipe de direction : le conservateur pour la bibliothèque et les archives ; le directeur des études pour la planothèque et la photothèque. Après une tentative infructueuse, la création d'un SCD n'est plus envisagée, et la direction de l'École s'oriente plutôt vers un système de descripteurs commun, base d'un système d'information documentaire unifié.

Ces dernières années, la Bibliothèque a connu deux mutations importantes : d'une part l'intégration dans le système SUDOC, qui doit se poursuivre sur le plan rétrospectif ; et d'autre part l'inclusion de l'École française d'Athènes dans le nouveau CADIST d'Antiquité confié à la Bibliothèque Interuniversitaire de la Sorbonne, ce qui devrait permettre d'intensifier la politique d'acquisition. La numérisation des fonds patrimoniaux (livres de la réserve, cartes et plans, etc.) est prévue. Le comité estime qu'elle gagnerait à être poursuivie, notamment en ce qui concerne les 177 périodiques que l'École est seule à posséder, et peut-être plus généralement à hauteur de l'ensemble des fonds. Ces opérations de numérisation, ainsi que les coûts liés à SUDOC et au logiciel Horizon, déterminent par ailleurs une augmentation des demandes budgétaires, de 128 000 à 205 000 €.

La planothèque et la photothèque sont également intéressées par des changements en cours et des projets importants. La rénovation du bâtiment Tsolakis devrait permettre de réunir ces deux composantes, actuellement situées au sous-sol et au dernier étage de l'immeuble. De plus, l'École s'estime maintenant en état de lancer le projet informatique Archimages, qui mettra à la disposition des chercheurs des images tirées de la photothèque, avec le texte en regard. 30 000 clichés ont d'ores et déjà été numérisés, notamment des plaques de verre et des diapositives que leur fragilité rend prioritaires.

Globalement, la gestion documentaire de l'École française d'Athènes ne suscite pas de réserves. Ce secteur atteste, en définitive, tout le profit que l'établissement a pu retirer d'une professionnalisation de ses fonctions d'encadrement. Il doit être soutenu.

V – Relations extérieures

On doit toujours le souligner : l'École française d'Athènes ne fonctionne que dans le cadre des relations extrêmement nombreuses qu'elle entretient avec de nombreux partenaires, en l'absence desquels ses ressources seraient peu utilisées.

La bibliothèque est un point de contact essentiel avec les chercheurs grecs, et la coopération avec les éphories une constante dans l'activité de l'établissement.

Il existe aussi des coopérations archéologiques avec l'Albanie et Chypre et, pour les études modernes et contemporaines, des contacts avec les chercheurs des Balkans considérés dans leur ensemble. Cette ouverture internationale est complétée par la présence d'un fort pourcentage de boursiers d'origine étrangère, et par la présence de membres étrangers rétribués par leurs gouvernements.

L'École coopère par ailleurs avec l'École française de Rome en Albanie, et en histoire moderne et contemporaine avec l'Institut français d'études anatoliennes. Elle entretient de bons rapports avec les autres Écoles d'archéologie étrangères d'Athènes, ainsi que les membres du comité ont pu l'observer lors d'une rencontre organisée par le directeur. Elle participe, comme on l'a signalé, à deux programmes européens.

Trois points appellent attention :

- Dans le contexte de la construction de l'Europe de l'enseignement supérieur et de la recherche, l'ouverture, jusqu'à présent très réduite, de la catégorie des membres scientifiques rétribués par l'État à des personnes d'origine étrangère doit être considérée. On peut, à cet égard, s'interroger sur l'obstacle représenté par le concours dans sa forme actuelle, pour des candidats qui ne sont pas passés par la filière française de l'agrégation ;
- Bien qu'un chantier international soit sur le point de s'ouvrir à Philippes, les bonnes relations avec les Écoles d'archéologie étrangères en Grèce ne semblent que rarement s'accompagner d'une véritable coopération. A long terme pourtant, la création d'un laboratoire européen pourrait faire l'objet d'une réflexion ;
- Enfin, la mutualisation de certaines activités (communication, aide à la réponse aux appels d'offres, recherche de financements, etc.) avec les autres écoles françaises à l'étranger paraît à l'heure actuelle peu avancée.

La gouvernance



I – Organisation et pilotage

Envisagée depuis un certain temps, la réforme des statuts de l'École française d'Athènes ne semble plus devoir être repoussée. Les points cruciaux sont à cet égard :

- la distinction des fonctions de surveillance et de gestion, au profit d'une organisation dans laquelle chaque conseil élirait par lui-même son président ;
- le caractère pléonastique de ces Conseils, qui sont en grande partie composés des mêmes personnes.

Il semble, en d'autres termes, qu'il y ait lieu de mieux différencier le Conseil d'administration et le Conseil scientifique, dont les missions statutaires ne sont nullement les mêmes, et surtout de mieux distinguer l'établissement de sa tutelle. On parviendra ainsi à une clarification des rôles, nécessaire à une optimisation du fonctionnement de l'institution dans le cadre de la LOLF de 2001, qui a accru les responsabilités des conseils et des ordonnateurs, à charge pour eux de rendre des comptes détaillés de leur activité. On évitera aussi que par une sorte de paradoxe la gestion de l'École ne puisse se trouver de plus en plus "cadrée", alors même que l'évolution générale de l'enseignement supérieur et de la recherche est marquée par une progression très significative en direction de l'autonomie.

Il est à observer, par ailleurs, que les statuts sont désormais en décalage par rapport à l'organisation concrète de l'École, puisqu'ils ne mentionnent pas le secrétaire général, et ne prévoient qu'un seul directeur d'études, quand il en faudrait deux. Appellent aussi attention : la définition des missions de l'établissement, qui devrait prendre en compte l'engagement de celui-ci dans l'espace et dans les études balkaniques ; et la condition faite aux membres scientifiques d'origine étrangère, dont le mandat est actuellement réduit à deux ans, à la différence de ce qui est prévu pour les membres de nationalité française.

La fonction de secrétaire général mérite examen. Intégrée tardivement dans la structure de l'institution, elle n'y est investie à l'heure actuelle que d'un rôle de coordination relativement limité, ce qui en dépit d'une coopération réelle et efficace ne permet peut-être pas de décharger le directeur autant qu'il serait souhaitable. L'organigramme de l'établissement, tel qu'il a été communiqué au comité, place en tout cas le secrétaire général dans une position relativement latérale.

Pour l'avenir se présente l'éventualité du passage de l'École aux compétences élargies, selon les modalités définies par la loi LRU. Cette question n'a pas encore été examinée en détail par la direction de l'établissement et appelle sans doute, pour commencer, une réflexion conduite à l'échelle des écoles françaises à l'étranger.

II – Technologies de l'information et de la communication

Le volet TIC du dossier préparé en vue du renouvellement du contrat quadriennal fait apparaître un très grand nombre de projets, sans peut-être les hiérarchiser de façon assez nette, du moins au regard des moyens du service informatique de l'École, actuellement réduit à un ingénieur de recherche - nommé après une longue période de vacance - et un VCI spécialiste en réseau.

Avec des moyens aussi limités, il était difficile que le service informatique, sollicité également par l'intégration de l'École dans SUDOC, puisse réaliser tous les objectifs qui lui étaient assignés dans le quadriennal en cours. Le raccordement au réseau national grec de la recherche est toutefois une avancée importante, de même que l'extension de la connexion wi-fi à l'ensemble des sites de l'École. Le niveau de sécurisation paraît satisfaisant.

Pour l'avenir, les priorités de l'établissement ont été clairement exprimées par le directeur, qui met l'accent sur la mise en cohérence des systèmes d'information, sur la nécessaire évolution des bases de données archéologiques existantes, sur la mise en route du projet Archimages et sur un projet d'Université régionale numérique à l'échelle des Écoles françaises à l'étranger.

Il est certain que la mise en œuvre de ces actions requerra toute l'attention de l'ingénieur de recherche responsable de l'informatique, et qu'il n'est pas normal que celui-ci soit constamment détourné du cœur même de ses fonctions par des tâches de maintenance. Dans cette perspective, l'attribution d'un poste nouveau, requalifié au niveau de technicien, paraît correspondre aux besoins d'un établissement dont les effectifs dans le domaine de l'informatique sont dérisoires, et dont la structure complexe, répartie sur plusieurs sites, appelle des interventions constantes.

III – Gestion des ressources humaines. Hygiène et sécurité

Dans un établissement où les charges salariales représentaient en 2006 3,5 M€, soit plus de 60 % des dépenses totales, la question des ressources humaines est par définition d'une grande importance.

Les aspects relatifs à l'emploi scientifique ont été traités précédemment et on n'y reviendra pas.

S'agissant du personnel administratif - métropolitain et, dans sa très grande majorité, local - on observera en premier lieu que l'établissement ne dispose pas d'un bilan social qui lui permette d'éclairer sa gestion, ni d'un agent spécifiquement chargé de la gestion des ressources humaines, qui est concrètement partagée entre le secrétaire général et le directeur des études. Or cette gestion est particulièrement complexe, en raison de la multiplicité des statuts, des catégories et des régimes indemnitaires. Elle est en outre rendue plus difficile par la hausse des salaires locaux résultant de l'application des textes et accords en vigueur, ce qui rend constamment insuffisant le financement fourni par l'État sous la forme assez peu adaptée de crédits de vacances. Invité à contenir ses dépenses par le précédent contrat, l'établissement est, en pratique, amené à demander pour les années 2008-2011 une augmentation notable de sa dotation pour la rémunération des personnels locaux, d'1,345 M€ à 1,680 M€. Il s'agit là de dépenses contraintes, sur lesquelles la direction de l'École dispose d'une marge d'action pratiquement nulle.

Cette situation doit rendre attentif à la gestion et à l'évolution des diverses catégories de personnels, ainsi qu'au profil des emplois. L'École en est très consciente, et a choisi d'externaliser une partie des tâches, notamment d'entretien, en vue de modérer ses dépenses. Elle ne remplace plus systématiquement les agents admis à la retraite, et doit être encouragée à favoriser des redéploiements au profit des postes intermédiaires qui sont, aujourd'hui encore, moins bien représentés que les emplois d'exécution et spécialement d'entretien. On notera cependant que les aléas portant sur la réforme de la législation grecque en matière de retraite réduisent de beaucoup la visibilité de la direction sur l'évolution des situations individuelles.

L'École conduit des actions de formation continue de ses personnels, spécialement dans les domaines linguistique et informatique. Le directeur, par ailleurs, estime que lui-même et ses collègues des autres écoles françaises à l'étranger devraient, comme tout chef d'établissement, pouvoir bénéficier de sessions de formation au moment de leur prise de fonctions.

Un agent chargé de la mise en œuvre des règles d'hygiène et de sécurité (ACMO) a été nommé au sein de l'EFA, et le registre d'hygiène et sécurité a été mis en place. Une visite médicale annuelle de prévention est prévue.

IV – Gestion financière et comptable

L'actuel agent comptable, chef des services financiers, a pris ses fonctions en 2005 et conduit depuis avec succès une nécessaire remise en ordre de la comptabilité de l'établissement, marquée notamment par la mise en place d'une comptabilité d'engagement. En liaison avec le secrétaire général, il s'applique à faire fonctionner au mieux le service comptable et financier de l'École, qui est fort de quatre personnes. La règle de la séparation de l'ordonnateur et du comptable est bien respectée.

Le budget est préparé sous la responsabilité du secrétaire général, avec l'aide de l'agent comptable, sur la base des orientations données par le directeur dès le mois d'avril. Il est envoyé à la tutelle fin octobre, examiné d'abord par les services de la direction générale, puis voté par le conseil d'administration sous la présidence de cette même direction, en présence du directeur qui n'a que voix consultative. Ici encore, la réforme des statuts permettrait de clarifier les rôles.

Le budget est présenté par destination LOLF et par nature. Les cinq destinations ont été imposées par la tutelle à l'ordonnateur, qui n'en est pas complètement satisfait, avec raison, car elles ne décrivent pas de façon assez fine les activités de l'établissement.

Il y a en général deux DBM par an, ce qui est satisfaisant.

La gestion annuelle est effectuée à l'aide du logiciel GFC- EPLE, qui a été conçu pour les collèges et lycées. Ce produit très ancien - il date de 30 ans - repose sur une architecture qui ne correspond pas aux besoins de l'École. L'agent comptable et le secrétaire général étudient actuellement son remplacement. Le choix doit se faire rapidement, pour une implantation au 1^{er} janvier 2009, entre deux produits qui sont l'un et l'autre homologués par l'administration des finances.

Ce nouveau logiciel permettra à l'agent comptable d'alléger la charge des autres services, par la mise en place d'un module "frais de mission". Il permettra aussi de mettre en place une comptabilité analytique dont l'établissement a grand besoin pour son pilotage, notamment dans les domaines de l'exploitation des fouilles, des publications et de l'hôtellerie. L'agent comptable, enfin, pourra dégager du temps pour établir des tableaux de bord, qu'il a commencé à mettre en place en 2008.

Les crédits de fonctionnement sont dépensés en totalité, la direction relançant les responsables afin que les dotations soient effectivement utilisées. On note en outre que, depuis quelques mois, les services peuvent suivre au jour le jour l'utilisation de leurs crédits, ce qui devrait faciliter l'optimisation de leur gestion.

Le taux plus faible de consommation des crédits d'investissement en 2006 et 2007 s'explique par des retards dans les chantiers.

Le fonds de roulement a été ramené à un niveau satisfaisant (150 jours d'après le compte financier 2007).

Dans l'ensemble, la gestion professionnelle des finances de l'établissement appelle de la part du comité une évaluation positive.

V – Gestion immobilière

L'École dispose d'un siège dans le centre d'Athènes, propriété de l'État, et de maisons de fouilles dont le statut varie, mais pour lesquelles elle exerce toujours les charges du propriétaire. Ces locaux, longtemps sous-évalués, représentent aux termes de la dernière enquête une surface de 8 600 m² (et non 5 300 comme cela était admis antérieurement). Ceux d'Athènes, que le comité a visités, sont en bon état. Ils occupent la même parcelle que l'Institut culturel français, avec lequel il est envisagé de construire une sous-station électrique commune.

Depuis plusieurs années, l'École est engagée dans une importante politique de rénovation, pour laquelle un schéma directeur a été défini en 2003, et des crédits inscrits au budget de l'État. Une première tranche est achevée, qui a concerné notamment la bibliothèque et l'hôtellerie entièrement modernisées. Une deuxième tranche est prévue, au terme de laquelle la planothèque et la photothèque seront réunies, les capacités de stockage de la bibliothèque accrues et un studio pour chercheur aménagé. Des problèmes de statique dans le bâtiment central ont accru le coût de la première tranche, ce qui a mis à contribution les ressources de l'établissement. La deuxième tranche doit faire l'objet d'une réévaluation.

Face à ces charges importantes, il n'existe pas de service technique. La gestion des locaux relève du secrétaire général aidé pour la programmation des gros travaux par un architecte à tiers temps. L'École recourt à l'externalisation pour les réparations.

Le coût de l'entretien courant, spécialement du nettoyage, est élevé : sept emplois locaux, auxquels s'ajoutent 35 000 € d'externalisation, pour un total évalué par le secrétaire général à 235 000 €, à comparer avec les crédits disponibles pour les opérations de recherche.

L'École demande le doublement de sa dotation en crédits de maintenance, de 105 000 à 210 000 €, en excipant d'une part de la réévaluation de ses surfaces, et d'autre part de l'évolution des coûts. Cette demande paraît justifiée.

Conclusions et recommandations



I – Les points forts

À l'issue de cette visite, qui s'est déroulée dans un excellent climat et a été grandement facilitée par la qualité du dossier remis au comité, plusieurs points forts se détachent, qui peuvent être brièvement synthétisés :

- La qualité du potentiel scientifique et documentaire ;
- La capacité de l'École à renouveler et étendre le champ de ses activités, en évoluant en direction des Balkans ;
- Le bilan en matière de soutien à la formation attesté par le nombre de séjours (membres, boursiers, étudiants, stagiaires et allocataires) et par le nombre de connexions à la base de données Cefael ;
- La volonté opiniâtre de la direction de poursuivre dans le sens d'une professionnalisation des fonctions.

II – Les points faibles

Subsistent cependant un certain nombre de points faibles :

- Fondées sur un statut désormais obsolète, les conditions d'exercice de la gouvernance ne sont plus en accord avec les critères d'autonomie et de responsabilisation des établissements ;
- Le programme de recherche, conçu dans une nécessaire interaction avec une communauté de chercheurs quasi consubstantielle à l'École, manque de lisibilité ;
- Le secteur des publications souffre de difficultés structurelles, tant en matière de délais d'édition que de coûts de production et de performances en termes de diffusion ;
- Le pilotage pâtit encore d'une insuffisance d'encadrement intermédiaire ;
- Les missions du secrétariat général sont insuffisamment précisées.

III – Les recommandations

Enfin, le comité formule plusieurs recommandations :

- Définir la stratégie de recherche en s'appuyant sur la création d'un comité d'expertise scientifique extérieur, composé de membres français et étrangers ;
- Renforcer les relations avec les partenaires universitaires français mais aussi étrangers, européens, et notamment grecs ;
- Intensifier la politique justement engagée en matière de modernisation et de numérisation des ressources documentaires, de façon à valoriser pleinement le potentiel exceptionnel dont l'École dispose.

S'agissant de l'emploi scientifique, trois voies méritent d'être parcourues :

- Ouvrir à l'international la catégorie des membres, de façon à optimiser l'intégration de l'École dans l'espace européen de l'enseignement supérieur et de la recherche ;
- Mettre l'accent sur le recrutement de personnel de recherche de niveau postdoctoral, de façon à doter l'École de collaborateurs aptes à coordonner des programmes, à encadrer des recherches et à engager l'établissement en premier rang dans la réponse à des appels d'offres internationaux ; et ainsi, accueillir en mise à disposition ou en détachement temporaire des maîtres de conférences et des professeurs ;

Toutefois les statuts actuels ne favorisent guère cette recommandation et l'École et la tutelle doivent se rapprocher pour en discuter dans le cadre de la réforme souhaitée ;

- Privilégier, en matière de personnels locaux, des recrutements d'emplois scientifiques au détriment des tâches de service dont l'externalisation, déjà entamée, devra être poursuivie.

Pour que ces objectifs soient atteints, l'Etat doit s'engager résolument aux côtés de l'établissement, notamment par une réforme de ses statuts qui mettra la gouvernance de l'École en phase avec les critères actuels de direction et de gestion des institutions d'enseignement supérieur et de recherche.

Sur un plan général, le comité estime que les visites qui viennent de s'achever ne prendront tout leur sens, et ne pourront produire tous leurs effets, qu'autant que se nouera dans les mois qui viennent, avec l'appui de la tutelle, une réflexion d'ensemble sur les missions, l'organisation, les relations extérieures, les rapports mutuels et en un mot l'avenir des écoles françaises à l'étranger.

Liste des sigles



A

ACMO	Agent chargé de la mise en œuvre des règles d'hygiène et de sécurité
AERES	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
ANR	Agence nationale de la recherche
ATER	Attaché temporaire d'enseignement et de recherche

B

BCH	Bulletin de correspondance hellénique
BEFAR	Bibliothèque des écoles françaises d'Athènes et de Rennes
BQR	Bonus qualité recherche

C

CADIST	Centre d'acquisition et de diffusion de l'information scientifique et technique
CNRS	Centre national de la recherche scientifique

D

DBM	Décision budgétaire modificative
-----	----------------------------------

E

EFA	École française d'Athènes
ETP	Équivalent temps plein

G

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

L

LOLF	Loi organique relative aux lois de finances
LRU	Libertés et responsabilités des universités

P

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

S

SCD	Service commun de documentation
SUDOC	Système universitaire de documentation

T

TICE	Technologies de l'information et de la communication dans l'enseignement
------	--

U

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

Observations du directeur



LE DIRECTEUR

ÉCOLE FRANÇAISE D'ATHÈNES

OBSERVATIONS SUR LE RAPPORT DE L'ARERES

Le rapport établi par l'AERES à l'issue de sa visite de l'Ecole française d'Athènes les 14, 15 et 16 avril dernier, est considéré comme fidèle à l'identité de l'institution, dont il restitue assez exactement la réalité du fonctionnement et des ambitions scientifiques. Il est mesuré dans ses propositions, partagées sur plusieurs points. On constate notamment avec satisfaction que ce rapport oriente vers des solutions à l'échelle européenne de la recherche, tout en manifestant la nécessité pour l'Ecole de ne pas perdre son originalité et sa spécificité, — l'accès à des ressources documentaires irremplaçables et au terrain, la possibilité de mener des travaux inscrits dans la durée, son rôle de tête de réseau de toutes les études sur la Grèce antique.

En fait, c'est sa spécificité même qui lui permet de s'inscrire *sans redondance* dans le dispositif général de la recherche et d'y exercer un rôle pleinement complémentaire. S'il existe un évident besoin d'adaptation des structures, ce n'est pas tant pour gommer cette spécificité que pour lui permettre de se maintenir — car c'est ce qui fait la force de l'établissement — et de s'adapter aux évolutions actuelles de la recherche. Pour cela, il est nécessaire de procéder à une révision des statuts (d'ailleurs demandée pour la Cour des Comptes), mais aussi d'assouplir le cadre théorique de certains dispositifs : dans la situation actuelle, par exemple, les Ecoles françaises à l'étranger ne peuvent émarger ni aux PRES, qui supposent une logique de proximité géographique ou une logique de site, ni aux chaires d'excellence, auxquels les établissements français situés à l'étranger ne peuvent prétendre. — Au total, il s'agit moins de modifier les missions de l'EFA que d'adapter les moyens à sa disposition pour y répondre dans le contexte actuel de la recherche.

On ajoutera à cette approche générale des observations sur quelques points plus précis, dans l'ordre où ils apparaissent dans le rapport :

- l'accent est mis sur la difficulté à afficher des priorités dans le projet d'établissement. A quoi l'on répondra que ce dernier, qui distingue pour chaque programme les études en vue de publication et les opérations de terrain, mais aussi les opérations de formation et les colloques associés, souffre plutôt d'une forme d'écriture, et que les priorités sont à rechercher non pas dans la déclinaison des actions prévues, mais dans la déclaration de politique générale de quatorze pages qui la précèdent. L'on pourrait également ajouter que l'enjeu est à plus long terme : l'objectif de nouvelles « grandes fouilles » en nombre limitées répondrait assez bien à l'attente inscrite dans le rapport et à ce que serait la vocation de l'EFA, mais il suppose que soient préalablement achevés des programmes en cours et libérées des énergies actuellement occupées à l'achèvement d'autres tâches. L'on pourrait souligner enfin que l'enjeu des années à venir est l'articulation de programmes ambitieux et qui s'inscrivent dans la durée avec une autre logique, — celle que développe l'ANR.

Didotou é GR—10680 Athènes
Tél. : (30) 210 36 79 900
Adr. élect. : dominique.mulliez@efa.gr





LE DIRECTEUR

ÉCOLE FRANÇAISE D'ATHÈNES

– « Le domaine byzantin (...) est celui dont la visibilité est la moins assurée dans le dispositif actuel de l'École, lit-on. (...) Il ne paraît jamais avoir trouvé sa propre place dans le dispositif global de l'École française d'Athènes, et ce alors que les études sur Byzance ne peuvent se réduire ni aux seuls chantiers archéologiques, ni à un simple prolongement de la période antique, ni à une transition vers les temps modernes ». La remarque amènerait à conclure que les études byzantines ne peuvent être rattachées ni à l'Antiquité ni aux études sur les périodes modernes et contemporaines, — en d'autres termes qu'il conviendrait de dégager un secteur d'études spécifiques. Si elle est historiquement fondée, une telle disposition se heurterait à d'inévitables obstacles :

- celui du vivier : il n'y a pas en permanence de « membre byzantiniste » à l'EFA. En revanche, il y a eu et il y a constamment des recherches consacrées aux périodes protobyzantine et byzantine.
- celui de l'organisation : comme il est précisé dans le rapport de l'AERES, le rattachement de la période byzantine à l'Antiquité est également dicté par des questions de gestion et d'organisation des chantiers. Nous n'agissons pas autrement envers la période préhistorique dont on pourrait également remettre en cause le rattachement à l'Antiquité classique.

L'essentiel est probablement qu'il soit considéré comme acquis — y compris par les byzantinistes qui travaillent en France — qu'il y a un espace pour la recherche sur les périodes protobyzantine et byzantine au sein l'Efa. Les deux colloques qui se tiendront à Athènes en septembre 2008 et en avril 2009 donneront peut-être un peu de la visibilité attendue à ce domaine de la recherche.

- le mode de recrutement par concours est une spécificité de l'Efa. L'intérêt en est reconnu, mais on semble dire à demi-mot qu'il empêche par son caractère académique le recrutement de chercheurs étrangers. Observons tout d'abord que ce concours n'a pas empêché dans le passé le recrutement de chercheurs étrangers, lesquels peuvent également être admis comme membres sur présentation de leur pays d'origine, qui prend alors en charge leur rémunération. La question porte sans doute moins sur le mode de recrutement — après tout, la formation universitaire française ne manque pas de mérite — que sur le niveau de recrutement : il convient de trouver un équilibre entre les doctorants et les post-doctorants. Les doctorants sont en partie mobilisés par la préparation d'une thèse dont l'Efa ne tire pas toujours bénéfice dans ses programmes, tandis que les docteurs sont davantage attirés par la perspective d'un poste fixe en université ou, plus avancés en âge, ont d'autres contraintes. — En tout état de cause, la qualité de la recherche se détermine par la résidence sur place, que ce soit pour une étude au matériel archéologique ou aux archives.
- en ce qui concerne la documentation, on conçoit bien que l'effort entrepris et justement mis en valeur doit être soutenu, mais tout l'enjeu — notamment pour le traitement des archives manuscrites — est de le poursuivre par d'autres moyens que par le seul recrutement de stagiaires, palliatif insuffisant pour l'encadrement scientifique du service. Aussi le recrutement d'un bibliothécaire a-t-il été demandé dans le projet d'établissement.

Didotou 6 GR—10680 Athènes
Tél. : (30) 210 36 79 906
Adr. élect. : dominique.walliez@efa.gr





LE DIRECTEUR

ÉCOLE FRANÇAISE D'ATHÈNES

- l'idée de la création « d'un laboratoire européen » unissant les Écoles d'archéologie étrangères en Grèce ne relève pas uniquement de la volonté des établissements ; elle doit aussi composer avec leurs modes de fonctionnement très différents et surtout avec la vision politique et stratégique développée par les autorités grecques sur la mise en valeur de leur patrimoine. S'il aboutit, le projet d'un chantier international sur le site de Philippos constituerait une base à partir de laquelle développer d'autres actions.



Le Directeur

Dominique MULLIEZ

Didérou 6 GR-10680 Athènes
Tél. : (30) 210 36 79 900
Adr. élect. : dominique.mulliez@efa.gr

Organisation de l'évaluation



L'évaluation de l'École française d'Athènes s'est déroulée sur place du 21 au 23 avril 2008. Elle a été placée sous la responsabilité de Jean-Claude **Waquet**, directeur d'études à l'École pratique des Hautes Études, président de cette école. Le comité d'experts comprenait :

Michel **Reddé**, directeur d'études à l'École pratique des Hautes Études ;

Marie-Josée **Rousset**, ancien agent comptable, chef des services financiers de l'Université de Rennes 1.

Le comité d'experts a été accompagné au titre de l'AERES par Michel **Cormier**, directeur de la section des établissements et par Annick Cartron, déléguée scientifique à la section des établissements.

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

Delphine **Lecointre** a assuré la PAO.