



HAL
open science

ENS de Lyon
Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

| Rapport d'évaluation d'un établissement. ENS de Lyon. 2015. hceres-02026319

HAL Id: hceres-02026319

<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026319>

Submitted on 20 Feb 2019

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

HCERES

Haut conseil de l'évaluation de la recherche
et de l'enseignement supérieur

Établissements



Rapport d'évaluation de l'École normale supérieure de Lyon

Campagne d'évaluation 2014-2015 (Vague A)

HCERES

Haut conseil de l'évaluation de la recherche
et de l'enseignement supérieur

Établissements

Pour le HCERES,¹

Didier Houssin, président

Au nom du comité d'experts,²

Bernard Coulie, président du comité

En vertu du décret n°2014-1365 du 14 novembre 2014,

¹ Le président du HCERES "contresigne les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts et signés par leur président." (Article 8, alinéa 5)

² Les rapports d'évaluation "sont signés par le président du comité". (Article 11, alinéa 2)

Sommaire

Sommaire	3
Présentation	7
La stratégie et la gouvernance	9
I – Les missions de l'établissement et son positionnement stratégique	9
1 ● Un positionnement ambitieux à plusieurs niveaux	9
2 ● Des missions clairement définies, mais à défendre	9
3 ● L'Ifé, un cas test pour l'ENS de Lyon	9
II – La politique de partenariats	10
● Une politique pragmatique et dynamique de partenariats académiques	10
III – La gouvernance, l'organisation interne et l'élaboration de la stratégie	11
● Une gouvernance qui a connu de nombreuses modifications, en attente de stabilisation	11
IV – L'affirmation de l'identité et de la communication	12
1 ● Une identité en cours de construction, dans sa nature multiple et complexe	12
2 ● La communication, un outil d'information qui reste à se doubler d'un outil d'adhésion	12
V – La politique de la qualité	13
● Des actions et des outils à mieux intégrer dans une politique qualité à définir	13
La recherche et la formation	15
I – La politique de recherche	15
1 ● Un potentiel important et une recherche d'excellence bien soutenus par les politiques de l'établissement	15
2 ● Un service de la recherche performant	16
3 ● Des partenariats socioéconomiques à intensifier	16
4 ● Des indicateurs et un suivi des résultats dans ce domaine à développer	16
II – La politique de formation initiale et continue	17
1 ● Une formation initiale d'excellence et individualisée	17
2 ● Une ambition multidisciplinaire présentée comme un atout, à soutenir et à faire partager	17
3 ● Une offre de formation continue en développement, portée par l'Ifé	18
4 ● Des dispositifs d'évaluation en cours de mise en œuvre	18
III – Le lien entre recherche et formation, les études doctorales	19
1 ● Une articulation efficace et innovante entre formation et recherche	19
2 ● Une parfaite intégration de la thèse de doctorat dans le parcours de formation	19
3 ● Une grande diversité des modes de fonctionnement des écoles doctorales	20
IV – La documentation	20
1 ● Une bibliothèque mutualisée à conforter dans son identité	20
2 ● Une intégration à la politique de formation et de recherche à consolider	21

La réussite des étudiants	23
I – Les parcours des étudiants, de l'orientation à l'insertion professionnelle	23
1 ● Des parcours individualisés qui ont à trouver leur place entre libre choix des étudiants et logiques disciplinaires des départements	23
2 ● Des formations qui répondent aux besoins des métiers de l'enseignement et de la recherche	23
II – La vie étudiante	23
● Une vie étudiante diverse et dynamique, à mieux ouvrir aux autres acteurs du campus	23
La valorisation et la culture scientifique	25
I – La valorisation des résultats de la recherche	25
1 ● Une pratique généralisée d'innovation, de transfert et de savoir-faire	25
2 ● Une valorisation de la recherche en progression	25
II – La diffusion, l'enrichissement du patrimoine et le développement de la culture scientifique et technique	25
1 ● Un investissement fort et efficace dans la diffusion des savoirs et dans le numérique	25
2 ● Une offre culturelle variée à inscrire dans une politique	26
Les relations européennes et internationales	27
1 ● La mobilité étudiante entrante et sortante, un atout de l'établissement	27
2 ● Une politique internationale alliant les initiatives institutionnelles et les démarches des laboratoires	27
Le pilotage et la gestion	29
I – La prospective pluriannuelle, la programmation et le dialogue de gestion	29
1 ● Le projet Optimum : une réussite qui reste à conforter	29
2 ● Une animation de la fonction financière à redéfinir	29
II – La fonction ressources humaines	29
1 ● Une masse salariale dynamique malgré un volume d'emplois contenu	29
2 ● Une fonction ressources humaines à renforcer et à outiller	30
3 ● Un investissement apprécié et reconnu en matière de prévention et santé au travail, mais un dialogue social perfectible	30
III – La fonction financière et comptable	31
1 ● Un budget maîtrisé par l'établissement	31
2 ● Un équilibre budgétaire fragile à conforter par un suivi de la soutenabilité budgétaire des projets immobiliers	31
3 ● Une segmentation de la fonction financière qui opacifie sa perception par les services	32
IV – La fonction immobilière et logistique	32
1 ● Un projet immobilier d'envergure	32
2 ● Une fonction immobilière et logistique fortement sollicitée à repenser dans un souci de transparence	32
V – Le système d'information	33
● Un système d'information à finaliser et à bien relier aux grands chantiers numériques	33
Conclusions	35

I - Les points forts	35
II – Les points faibles	35
III – Les recommandations	36
Liste des sigles	37
Observations du président	41
Organisation de l'évaluation	43

Présentation

L'École normale supérieure de Lyon (ENS de Lyon) est de création récente mais s'inscrit dans une histoire déjà longue. Les écoles normales supérieures pour l'enseignement primaire sont créées en 1880 et 1882 par Jules Ferry, à Fontenay-aux-Roses pour les jeunes filles et à Saint-Cloud pour les jeunes gens, avec les missions de former les professeurs des écoles normales d'instituteurs et des écoles primaires supérieures ainsi que les inspecteurs de l'enseignement primaire. En 1945, elles prennent le nom d'écoles normales supérieures préparatoires à l'enseignement du second degré. Dès le début des années 50, les deux écoles sont autorisées à préparer l'agrégation, et, en 1954, les élèves-professeurs sont fonctionnarisés. En 1966, leur régime est aligné sur celui de l'école normale supérieure de la rue d'Ulm et elles peuvent désormais préparer les élèves à l'enseignement supérieur. Elles deviennent mixtes en 1981 et 1986, l'ENS de Fontenay-aux-Roses se spécialisant dans les lettres et les sciences humaines, tandis que les sections scientifiques s'installent dans le quartier de Gerland, à Lyon, en 1987, formant ainsi la nouvelle école normale supérieure de Lyon. Ces sections y sont rejointes par celles de Fontenay en 2000 qui deviennent alors l'ENS en lettres et sciences humaines. L'année 2010 voit le regroupement de l'ensemble des sections dans l'ENS de Lyon, qui accède en même temps aux responsabilités et compétences élargies (RCE). Enfin, en 2011, l'institut national de recherche pédagogique (INRP) est intégré à l'ENS de Lyon sous la forme d'un institut interne, appelé institut français de l'éducation (Ifé).

L'ENS de Lyon est un établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP) dont l'organisation a donc connu des évolutions rapides. Elle est établie sur deux campus rapprochés (31 bâtiments, totalisant 114 985 m² Shon¹) dans le quartier de Gerland : le site Descartes où sont regroupées les lettres et sciences humaines (LSH), la direction et la plupart des services ainsi que l'Ifé (site Buisson) ; le site Monod, qui abrite les sciences exactes et expérimentales (SEE) et quelques services.

L'ENS de Lyon dispense des formations de haut niveau dans tous les domaines sauf le droit, la médecine, l'ingénierie, et accorde une place centrale au doctorat ; l'agrégation demeure une caractéristique de l'ENS. L'approche pédagogique favorise les parcours et fait une large place aux formations atypiques et au suivi individualisé des étudiants. La recherche menée dans les 28 laboratoires² dans lesquels l'ENS de Lyon est impliquée est une recherche d'excellence, de réputation internationale ; les partenariats industriels et la valorisation de la recherche sont des préoccupations importantes de l'établissement.

L'ENS de Lyon comptait, en 2012-2013, 2 354 inscriptions, dont 1 790 étudiants en inscription principale (1 501 dans les diplômes nationaux et 289 dans les diplômes d'établissement) et 564 en inscription secondaire. La répartition par cycle était de 36 étudiants en premier, 1 310 en deuxième et 444 en troisième cycle³. Un peu moins de la moitié sont des élèves fonctionnaires stagiaires⁴.

Avec 2 124 agents (550 enseignants et 538 Biatss)⁵ incluant les élèves fonctionnaires stagiaires pour un volume autorisé de 1 951 ETPT⁶, le budget de l'ENS de Lyon est passé de 118 725 116 € de dépenses et 120 480 475 € de recettes en 2011 à 125 961 361 € de dépenses et 125 522 113 € de recettes en 2013⁷.

L'ENS de Lyon est l'un des membres de la Communauté d'universités et établissements (Comue) Université de Lyon et après le succès remporté lors de la première vague avec l'obtention du programme avenir Lyon Saint-Étienne (PALSE), l'établissement participe activement à l'élaboration du nouveau projet Initiative d'excellence (Idex) puisque son président en est le chef de projet⁸.

L'évaluation menée par le comité d'experts prend place à un moment particulier de l'histoire de l'établissement, qui sort d'une succession de transformations importantes : création de l'ENS de Lyon (2010), intégration de l'Ifé (2011), création de la bibliothèque inter-établissement Diderot (2012), mise en place d'une nouvelle organisation (2012-2013), arrivée d'une nouvelle présidence (2014), lancement de la Comue (2015). L'analyse accordera dès lors une attention particulière à la trajectoire suivie par l'établissement au cours des dernières années, aux structures et aux procédures mises en place au cours de cette évolution et à leur capacité à assurer à l'établissement à la fois la stabilité et la flexibilité nécessaires pour faire face aux défis de l'école et de son environnement local, national et international.

¹ Surface hors œuvre nette.

² Source : rapports d'évaluation des unités de recherche de l'ENS de Lyon, campagne d'évaluation 2014-2015.

³ Source : données PAPESR, ENS de Lyon, les inscriptions.

⁴ Dans le présent rapport, les « étudiants », sauf mention contraire, regroupent les « élèves » (fonctionnaires stagiaires) et les « auditeurs » (étudiants venus en master ou pour préparer l'agrégation).

⁵ Source : ENS de Lyon, bilan social 2014, p. 8 et 9.

⁶ Source : rapport de présentation du budget primitif 2014 ; tableau des emplois.

⁷ Source : ENS de Lyon, rapport d'autoévaluation, octobre 2014, « données budgétaires ».

⁸ Soutien sur trois ans, au titre des investissements d'avenir, de l'ordre de 27 M€, en vue d'une labellisation définitive.

La stratégie et la gouvernance

I – Les missions de l'établissement et son positionnement stratégique

1 ● Un positionnement ambitieux à plusieurs niveaux

L'ENS de Lyon s'inscrit pleinement dans la tradition des écoles normales supérieures, associant recherche et formation au plus haut niveau et contribuant de manière importante à la formation des cadres de l'enseignement supérieur et de la recherche en France et dans le monde. Le lien entre recherche et formation, entre création et transmission de savoirs, et la place particulière accordée au doctorat, considéré comme faisant partie intrinsèque de la formation des élèves, sont au cœur de cette mission. Cette spécificité des écoles normales supérieures est clairement affichée et assumée par l'ENS de Lyon. Regroupant toutes les disciplines à l'exception du droit, de la médecine et de l'ingénierie, elle entend également exploiter son potentiel d'interdisciplinarité, à travers les formations, mais aussi en recherche, par exemple à travers sa participation à l'institut des systèmes complexes (IXXI) où s'établissent des liens entre sciences exactes et sciences sociales. Désireuse de jouer un rôle moteur dans le développement local et régional, elle s'investit activement dans la Comue Université de Lyon, dans les relations avec les entreprises et dans la valorisation de la recherche. Ayant une vocation nationale, elle soutient notamment les actions de l'Ifé. Enfin, son ambition internationale s'affiche à travers de nombreuses initiatives, allant de la mobilité étudiante à la signature de partenariats privilégiés avec des établissements étrangers.

L'ENS de Lyon a donc une idée claire de ses missions et de ses ambitions et l'ensemble des activités déployées par l'établissement s'y réfèrent. La manière dont l'école inscrit la réalisation de ses missions dans les différents périmètres formés par la métropole lyonnaise, la région, la France et l'international forme un ensemble cohérent.

2 ● Des missions clairement définies, mais à défendre

Dans un paysage de l'enseignement supérieur et de la recherche (ESR) français qui tend à une certaine homogénéisation, le maintien d'une spécificité comme celle de l'ENS de Lyon est néanmoins un défi, celui de pouvoir continuer à articuler ses missions de recherche et de formation à un niveau d'excellence, à l'instar de ce que font ou cherchent à faire de nombreux établissements d'enseignement supérieur, avec ses spécificités d'école normale supérieure, abritant aussi bien des élèves acceptés sur concours que auditeurs. L'établissement s'investit dans de nombreuses actions de diffusion des savoirs, qui trouvent leur origine dans les recherches menées dans l'établissement mais qui les dépassent largement : si ces actions contribuent à la notoriété de l'école, il convient que celle-ci demeure attentive à ne pas laisser sa mission de formation des futurs cadres de l'enseignement supérieur et de la recherche s'y diluer. Il est donc important de veiller à bien relier toutes ces actions aux missions et spécificités de bases de l'établissement.

3 ● L'Ifé, un cas test pour l'ENS de Lyon

L'Ifé occupe au sein de l'ENS de Lyon une place particulière. Lors de la dissolution de l'ancien INRP, une partie de ses ressources ont été affectées à l'ENS de Lyon, qui y a vu l'occasion d'ouvrir un nouveau champ de recherche et de formation, celui de l'éducation, et de développer une stratégie plus large axée sur l'articulation étroite entre formation, recherche, innovation et éducation. Conceptuellement, l'Ifé entre pleinement dans la vision de l'ENS de Lyon. Sur le plan pratique, la situation est moins claire : l'Ifé n'est pas un laboratoire mais fait de la recherche, il n'est pas un département d'enseignement mais assure des formations, il n'est pas un « *think tank* » mais remplit des missions d'expertise. L'ancrage dans l'ENS de Lyon n'est pas encore totalement clair, mais ce que l'école en attend, par contre, l'est : faire de l'Ifé un incubateur de solutions innovantes pour l'éducation, en s'appuyant à la fois sur des compétences en recherche et sur des expériences de terrain. La direction générale de l'enseignement scolaire (Dgesco) du Ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieure et de la recherche (MENESR), qui investit l'Ifé d'une mission nationale, est attentive à ne pas le voir se dissoudre dans l'ENS de Lyon ni réduit à un rayonnement local. Cette dialectique est, somme toute, aussi celle de l'école, qui voit donc dans l'Ifé un levier de son développement dans ses différents périmètres. Cependant, les attentes de la Dgesco conduisent à donner à l'Ifé un rôle plus utilitaire dans le domaine de l'éducation, tandis que l'ENS de Lyon entend lui conférer une importante dimension de recherche. L'articulation de ces deux attentes constitue sans aucun doute un point d'attention pour la direction de l'ENS de Lyon.

Le conseil de gouvernance, prévu comme lieu de discussion de la politique scientifique de l'Ifé au moment de son intégration dans l'ENS de Lyon, ne semble pas encore remplir le rôle qui pourrait être le sien ; les questions de

gestion ou de politique qui pourraient y être discutées sont laissées au niveau des rencontres entre le directeur de l'Ifé et les responsables des unités opérationnelles.

II – La politique de partenariats

- Une politique pragmatique et dynamique de partenariats académiques

Les partenariats noués par l'ENS de Lyon traduisent sa volonté de s'inscrire dans ses différents périmètres.

Au niveau local et régional, la stratégie de l'école est bien articulée à une politique de site. L'ENS de Lyon faisait déjà partie des premiers membres du pôle de recherche et d'enseignement supérieur (PRES) constitué en 2007, dans la foulée du « pôle universitaire lyonnais » créé en 1995¹. C'est dans le cadre de ce PRES qu'est née l'Université de Lyon sous la forme d'un établissement public de coopération scientifique². Conformément à la loi du 22 juillet 2013 relative à l'enseignement supérieur et à la recherche, le PRES est devenu une Comue, dont l'ENS de Lyon est l'un des douze membres³. Le PRES avait préparé le projet du plan Campus, et la première candidature à l'Idex a permis l'obtention du programme PALSE avec plusieurs actions en recherche et en formation dans lesquelles l'ENS de Lyon est directement impliquée⁴. C'est encore le président de l'ENS de Lyon qui pilote le nouveau dossier de candidature de l'Université de Lyon à l'Idex. La Comue s'est donnée un objectif confédéral et non fusionnel et l'école s'y est engagée résolument, à partir d'une analyse clairvoyante de la situation. Les collaborations entre membres de la Comue sont nombreuses, en recherche comme en formation, et de nombreux élèves de l'école réalisent leur thèse de doctorat en dehors de l'établissement⁵ : le modèle confédéral de la Comue permet ainsi à l'ENS de Lyon à la fois de défendre et de maintenir ses spécificités tout en contribuant à une amélioration du niveau d'ensemble de la Comue, bénéfique à terme pour la formation de ses propres élèves. La Comue est aussi un lieu de concertations, par exemple pour la mise au point d'outils de gestion communs, notamment dans le domaine de la gestion du patrimoine. Vis-à-vis de la Comue, l'ENS de Lyon adopte une approche pragmatique, sans renoncer à des solutions ambitieuses : c'est manifestement la bonne approche.

L'ENS de Lyon est aussi impliquée dans une autre initiative à l'échelle du site, le CHEL[s] « Collège des Hautes Études de Lyon en Sciences », créé en 2013 à l'initiative de cinq établissements – ENS de Lyon, VetAgro Sup, Sciences Po Lyon, Conservatoire national supérieur de musique et de danse de Lyon, école centrale de Lyon – avec l'objectif de favoriser les ouvertures et les croisements d'expériences dans les formations et dans la recherche notamment⁶. La réelle plus-value de cet ensemble, en dehors d'être un regroupement des grandes écoles, n'est toutefois pas encore convaincante.

Au niveau national, l'ENS de Lyon est inscrite dans le réseau des ENS, qui permet notamment de partager plusieurs épreuves du concours d'accès. S'il y a un réel dynamisme des ENS pour défendre leur spécificité, leur identité et leur positionnement, il y a peu de projets concrets en commun, celui d'un éventuel diplôme commun d'établissement aux ENS pourrait en être un.

Au niveau international, l'ENS de Lyon développe des partenariats qui s'inscrivent dans ceux noués à l'échelle de la Comue (cf. chapitre relations européennes et internationales).

¹ Les six membres fondateurs du PRES en 2007 étaient les universités Lyon 1, 2 et 3, l'école centrale de Lyon et les deux ENS de l'époque ; six autres membres étaient associés : Sciences Po Lyon, l'ex-IUFM, l'école vétérinaire, l'institut polytechnique, l'institut catholique, l'école nationale des travaux publics de l'État (ENTPE).

² Source : décret n° 2007-386 du 21 mars 2007.

³ Membres de la Comue : universités Lyon 1, 2, et 3 et de Saint-Étienne, ENS de Lyon, école centrale Lyon, INSA Lyon, Sciences Po Lyon, VetAgro Sup, ENTPE, école nationale d'ingénieurs de Saint-Étienne, CNRS. Sept autres établissements sont associés : école nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques, EMLYON Business School, école nationale supérieure d'architecture de Lyon, école nationale supérieure des arts et techniques du théâtre, institut polytechnique de Lyon, institut catholique de Lyon, conservatoire national supérieur de musique et de danse de Lyon, école nationale supérieure des mines de Saint-Étienne.

⁴ Source : ENS de Lyon, rapport d'autoévaluation, octobre 2014, p. 13.

⁵ Source : ENS de Lyon, déclaration des axes stratégiques de développement, janvier 2015, p. 5 « [ses élèves fonctionnaires stagiaires] se répartissent ensuite sur le territoire national lors de leur formation doctorale ». Par recoupement de divers sources dont la présentation orale de l'établissement par son président le 6 janvier 2015, on peut estimer le nombre de ces doctorants inscrits hors établissement à plus de la moitié des anciens élèves, répartis de façon à peu près égale entre la région parisienne, la Comue et le reste de la France.

⁶ Source : ENS de Lyon, rapport d'autoévaluation, octobre 2014, p. 14.

La politique des partenariats académiques de l'ENS de Lyon est donc parfaitement en phase avec les missions de l'école et avec ses ambitions.

III – La gouvernance, l'organisation interne et l'élaboration de la stratégie

- Une gouvernance qui a connu de nombreuses modifications, en attente de stabilisation

La gouvernance prévue par le décret de création de l'ENS de Lyon, en 2009, installant une dyarchie président/directeur général¹, a été modifiée en 2013². L'école est dirigée par un président, qui exerce les mêmes compétences qu'un président d'université, assisté de vice-présidents (VP). Trois vice-présidences ont été installées, aux études, à la recherche, et aux ressources et innovations en éducation et médiation des savoirs (RIEMS). Le dispositif est complété d'un directeur général des services (DGS). Certains services sont rattachés directement à la présidence, les autres le sont aux vice-présidences ou à la direction des services. Le décret prévoit également un conseil d'administration (CA) et un conseil scientifique (CS).

Parmi les services rattachés à la présidence, outre la communication, il faut mentionner notamment les affaires culturelles et les affaires internationales, ce qui est moins habituel mais peut s'expliquer par la petite taille de l'établissement. De la vice-présidence recherche dépendent trois services : administration de la recherche, ingénierie de projets, contrats et valorisation. Trois services dépendent de la vice-présidence études : études et scolarité, admission et concours, vie étudiante et vie de campus. La vice-présidence RIEMS couvrait auparavant à la fois l'Ifé, en tant qu'institut rattaché selon le libellé de l'organigramme, et trois services : Persée, UNIS (Usages numériques et ingénierie des savoirs), ENS Éditions. Le comité, durant la visite, a appris la suppression de cette vice-présidence, dont les services ont été rattachés à la direction générale des services en 2014 à l'exception de l'UMS Persée rattachée à la recherche, tandis que le directeur de l'Ifé continue à faire partie de la direction³. Les huit services restant dépendent de la direction générale des services : affaires financières, patrimoine et moyens généraux, ressources humaines, systèmes d'information, prospective et aide au pilotage, affaires juridiques et générales, prévention et santé au travail, ENS Médias⁴. Chacun de ces services peut lui-même être subdivisé en services, bureaux ou cellules. Cette multiplication des structures répond à la répartition des tâches, mais la taille réduite de l'établissement fait que certaines d'entre elles ne comportent que très peu de personnes. Une rationalisation de ces structures pourrait être bénéfique. L'ensemble construit toutefois un organigramme clair, bien que mouvant en raison des nombreuses modifications qui y ont été apportées au cours des dernières années et de celles qui sont encore en préparation. Il est important que cette gouvernance connaisse une stabilisation, nécessaire pour la clarté des processus de décision et pour l'efficacité de l'organisation.

Le comité de direction comporte six personnes : le président, les deux vice-présidents, le directeur de l'Ifé, le directeur du cabinet de la présidence et le directeur général des services. Il est à noter que le comité de direction, qui joue un rôle important dans la vie de l'établissement⁵, n'est mentionné ni dans les statuts, ni dans le règlement intérieur.

Le décret d'organisation de l'ENS de Lyon prévoit un conseil d'administration et un conseil scientifique et définit leurs compétences⁶. Le règlement intérieur en précise la composition et le fonctionnement⁷. Un rôle important est attribué à la commission des finances du CA dans la préparation des décisions budgétaires et dans l'information des administrateurs⁸.

Le conseil scientifique est présidé par une personnalité extérieure à l'établissement, puisqu'il doit être présidé par un élu et que le VP recherche est nommé par le président de l'école, mais c'est bien le VP qui coordonne voire pilote l'action du CS. L'efficacité de ce dispositif aura besoin d'être évaluée dans la durée. Le CS est appelé à jouer un rôle d'expertise et de conseil pour l'élaboration de la stratégie de l'école, en plus de celui d'instance de décision qui rend des arbitrages.

¹ Source : décret n° 2009-1533 du 10 décembre 2009, art. 4.

² Source : décret n° 2013-1152 du 12 décembre 2013, art. 2.

³ Source : règlement intérieur de l'ENS de Lyon (27 mars 2015), art. 1.

⁴ Source : organigramme de l'ENS de Lyon, 2014.

⁵ Source : ENS de Lyon, rapport d'autoévaluation, octobre 2014, p. 9.

⁶ Source : décret n° 2013-1152 du 12 décembre 2013, art. 2, 6 et 7.

⁷ Source : règlement intérieur de l'ENS de Lyon (27 mars 2015), art. 2 à 5.

⁸ Source : règlement intérieur de l'ENS de Lyon (27 mars 2015), art. 7.

Un conseil des études et de la vie étudiante (CEVE) a été créé en 2011 avec un rôle consultatif et traitant principalement des questions liées à la vie étudiante.

La gouvernance de l'ENS de Lyon est encore récente, dans son organisation et dans sa composition, ce qui explique que les rôles respectifs des différents organes pourraient gagner en précision. Cette clarification apporterait au fonctionnement de l'établissement la stabilisation nécessaire après plusieurs années de transformations.

2 ● Une vraie vision, à formaliser par une stratégie et à diffuser dans l'établissement

L'ENS de Lyon développe une vraie vision, fondée sur la conscience de sa spécificité et de ses points forts et du potentiel de son environnement, et exploitant au mieux ce qu'elle est devenue aujourd'hui, après la fusion des LSH et des SEE et l'intégration de l'Ifé. Elle veut promouvoir une vision globale, où formation, recherche, pédagogie et innovation sont les quatre facettes d'une même mission. Un document de janvier 2015 détaille les axes stratégiques et avance dix propositions concrètes, dont plusieurs sont déjà en cours de réalisation¹. Parmi ces propositions, deux sont clairement de nature stratégique (le développement de curricula atypiques et l'amélioration de l'administration), tandis que les autres sont d'ordre opérationnel. Le mélange de ces niveaux dans les propositions, par ailleurs non hiérarchisées, peut donner l'impression d'un manque de stratégie.

3 ● Des structures à adapter à la stratégie

Le rôle exact des instances et des conseils dans l'élaboration de la stratégie mériterait d'être clarifié et mis en évidence. Une approche trop informelle des discussions stratégiques peut donner l'impression que les conseils ne sont que des chambres d'enregistrement de décisions prises ailleurs ; elle ne contribue pas à l'appropriation de cette stratégie au sein de l'établissement.

L'ENS de Lyon est fortement structurée par les 11 départements d'enseignement - six en SEE, cinq en LSH, auxquels s'ajoute un département réunissant des enseignements dits transversaux² - qui ont donc un rôle à jouer pour porter la vision de l'établissement. Mais ces 11 départements sont de nature disciplinaire, alors que la stratégie de l'école est de favoriser l'interdisciplinaire et les parcours atypiques. Ce décalage pose la question de l'articulation entre la structuration de l'école en départements et ses priorités stratégiques.

IV – L'affirmation de l'identité et de la communication

1 ● Une identité en cours de construction, dans sa nature multiple et complexe

L'établissement est doté d'un service de la communication (sept personnes) né en 2011, résultant de la mutualisation des services de communication des deux ENS et de l'ex-INRP, avec l'objectif d'affirmer l'identité de l'école et de construire une politique cohérente de communication, une tâche nécessaire au regard de la succession des transformations ces dernières années. L'établissement s'attache en effet à développer une image unique de l'ENS de Lyon, tout en permettant l'expression des différentes entités (Ifé, Persée, Bibliothèque Diderot, laboratoires, etc.). De ce fait, la mission première du service de communication a été de stabiliser une identité de l'école prenant en compte ces diverses composantes.

2 ● La communication, un outil d'information qui reste à se doubler d'un outil d'adhésion

La communication interne a été le premier chantier du service qui estime aujourd'hui être bien outillé pour affirmer l'identité de l'institution, mais moins armé pour la diffuser et la faire partager. La communication externe nécessite par ailleurs une meilleure prise en compte de la dimension internationale : ce besoin est le premier identifié dans la feuille de route 2015 du service.

Le service est doté d'indicateurs d'activités (nombre de consultations du site internet, nombre de retombées de presse), mais manque encore d'indicateurs d'efficacité. La perspective, outre l'ouverture à l'international, est une inscription plus forte dans le numérique permettant de travailler dans de meilleures conditions et avec des outils plus pertinents à l'adhésion des personnels et des étudiants.

¹ Source : ENS de Lyon, déclaration des axes stratégiques de développement, janvier 2015.

² Source : ENS de Lyon, rapport d'autoévaluation, octobre 2014, p. 17.

V – La politique de la qualité

- Des actions et des outils à mieux intégrer dans une politique qualité à définir

La culture de l'évaluation est présente au plus haut niveau de l'organisation de l'établissement, appuyée par l'action du service de la prospective et de l'aide au pilotage (SPAP), et des actions en matière de qualité dans les domaines administratifs (p.ex. la fiabilisation des données en ressources humaines, notamment pour sécuriser la paye), pédagogique (p.ex. l'accueil des étudiants et le suivi de l'engagement décennal) et de recherche (p.ex. la labellisation IBSa¹ des plateformes et plateaux techniques) sont identifiées par la gouvernance. Une action importante de revue des indicateurs, donnant lieu à des réunions mensuelles, a été récemment initiée par la VP études avec l'appui du SPAP².

L'accueil des étudiants et des nouveaux arrivants, qui fait l'objet d'un dispositif formalisé et très complet intégrant l'ensemble des services concernés, ou la formation des nouveaux élus, notamment étudiants, pour les aider à mieux appréhender des dossiers nécessairement complexes, ont été très positivement perçus. En revanche, d'autres outils peinent à se développer de manière satisfaisante, comme par exemple l'évaluation des enseignements ou le contrôle interne.

Une politique qualité structurée et pilotée gagnerait à être définie pour assurer l'appropriation des objectifs de la gouvernance par l'ensemble des services.

¹ Infrastructures en biologie santé et agronomie.

² Source : entretien lors de la visite.

La recherche et la formation

I – La politique de recherche

1 ● Un potentiel important et une recherche d'excellence bien soutenus par les politiques de l'établissement

L'ENS de Lyon contribue, en partenariat avec les organismes de recherche (CNRS, Inserm, INRA, Inria) et les établissements universitaires de la Comue, à structurer le paysage scientifique de la région, à faire rayonner la recherche et à former les étudiants à la démarche scientifique. L'école compte 219 personnels permanents (173 EC, 1 chercheur et 45 Biatss)¹ et 398 doctorants² répartis dans les 28 unités où elle est présente. Parmi ses 28 unités, 21 sont des unités mixtes de recherche (UMR) - dont environ la moitié du personnel provient des organismes de recherche - et 1 équipe d'accueil (EA) ; 2 unités mixte de service (UMS), 2 unités de service et de recherche (USR) et 5 plateformes techniques³.

L'ENS de Lyon est tutelle principale de sept UMR et tutelle secondaire de quatre UMR en SEE ; tutelle principale de trois UMR et une EA et tutelle secondaire de huit UMR en LSH. L'excellence de la recherche, tant dans le domaine des SHS que des SEE se traduit par la participation à 10 Laboratoires d'excellence (Labex) et à sept Équipements d'excellence (Equipex) ainsi qu'à de forts succès dans les appels à projets (AAP) ERC (26 titulaires) et ANR (51 contrats obtenus depuis 2011) ; les publications ne sont pas en reste : 4 500 articles dans des journaux à comité de lecture publiés et 35 000 citations depuis 2011⁴.

Un fonds recherche, alimenté par le préciput de l'ANR et un prélèvement sur les budgets récurrents et les ressources propres des structures de recherche gérées par l'école et les établissements publics à caractère scientifique et technologique (EPST) - au taux maximum de 15 %, pour un montant annuel d'environ 1,5 M€ - permet de mener une politique scientifique en finançant, *via* des appels d'offre, des projets de recherche, l'arrivée de nouveaux chercheurs ou équipes et les surcoûts d'infrastructure liés aux contrats⁵.

Si l'interdisciplinarité est encore en devenir parce que la fusion LSH et SEE est récente, l'investissement y est fort et est une des ambitions de l'école pour mettre en valeur son potentiel de recherche. Les thématiques concernées sont les systèmes complexes, la modélisation numérique et les humanités numériques à travers la plateforme Persée appelée à s'étendre vers les SEE. L'ENS a fondé en 2012 un institut interdisciplinaire de recherche et de réflexion sur les ressources et les biens communs, l'Institut Michel Serres⁶. En outre, l'ouverture vers le secteur santé se développe avec l'implication des SHS sur la thématique du cancer et la participation au biopôle en infectiologie. Une attention particulière pourrait être accordée aussi à l'interdisciplinarité à développer au sein même des SHS.

En sciences de l'éducation, l'Ifé joue un rôle important au niveau du site en tant qu'incubateur de solutions innovantes, mais n'est pas toujours perçu comme une force d'appui : les réticences exprimées lors de la visite sur site par les directeurs d'unités dont des équipes effectuent des recherches en sciences de l'éducation face à la volonté de l'école et du CNRS de créer une structure commune avec l'Ifé, que ce soit sous la forme d'une UMR ou d'un groupement d'intérêt scientifique, montrent que son intégration au sein de l'ENS de Lyon n'est pas encore achevée.

Le potentiel de recherche de l'ENS de Lyon est donc important et de très haut niveau ; il est bien intégré dans les politiques de l'établissement et fortement soutenu par la direction.

¹ Source : rapports d'évaluation des unités de recherche de l'ENS de Lyon, campagne d'évaluation 2014-2015.

² Source : ENS de Lyon, rapport d'autoévaluation, octobre 2014, p. 4.

³ Les chiffres donnés ici sont ceux du document HCERES Synthèse des évaluations des unités de recherche, Site de Lyon- Saint-Étienne, campagne d'évaluation 2014-2015, p. 49. Ils diffèrent légèrement de ceux fournis par l'établissement après la visite : 214 EC (116 MCF, 71 PU, 2 PAST, 25 ATER), 58 enseignants (38 PRAG, 3 PRCE, 16 lecteurs et 1 maître de langue) et 450 personnels Biatss permanents, dont 56 à la Bibliothèque Diderot de Lyon auxquels s'ajoutent dans 21 UMR, 2 UMS, 2 USR et 1 EA environ 400 chercheurs et 150 ITA des organismes.

⁴ Source : ENS de Lyon, rapport d'autoévaluation, octobre 2014, p. 23.

⁵ Source : ENS de Lyon, rapport d'autoévaluation, octobre 2014, p. 22.

⁶ URL : <http://institutmichelserres.ens-lyon.fr/>.

2 ● Un service de la recherche performant

Le pôle recherche coordonne et assiste les laboratoires dans tous les domaines nécessaires au bon fonctionnement de leurs activités. Le service ingénierie de projets incite fortement les chercheurs à déposer des projets, notamment ERC et européens, et les assiste pour le montage de dossiers de demandes de subvention. Il est perçu par les directeurs d'unités de recherche et les chercheurs rencontrés comme un service de proximité, réactif et efficace.

La réunion mensuelle des directeurs d'unité organisée par le VP recherche est un lieu d'échanges qui permet de les associer à la stratégie scientifique de l'établissement. Cela concerne la communication sur les AAP lancés par l'établissement, les demandes de postes et l'élaboration de la stratégie de l'ENS de Lyon. Pour une meilleure efficacité, il conviendrait de mieux associer les directeurs d'unité de recherche aux discussions présidant aux affectations du fonds recherche, aux critères et au choix des rapporteurs au CS ainsi qu'au mécanisme d'attribution des contrats doctoraux hors normaliens.

Les liens avec les organismes de recherche sont intenses, appuyés sur des conventions de site, et se traduisent par une étroite concertation concernant les équipements et les plateformes, qui est appelée à se renforcer dans le cadre de la Comue. Le CNRS est l'organisme le plus présent : environ 50 % des personnels statutaires des UMR viennent des organismes dont 80 % du CNRS¹. Plusieurs unités participent à des laboratoires internationaux associés (LIA) avec le CNRS (en Chine : SALADYN, sur le transport sédimentaire ; sociologies post-occidentales et sciences de terrain ; KAL, en philosophie des sciences ; au Canada : FUNCAT sur la catalyse ; en Argentine : DEVENIR, en neurobiologie).

Des questionnements sur l'abondement du fonds recherche à travers le prélèvement sur les contrats de recherche gérés par les organismes demeurent : il convient de clarifier l'assiette du financement de ce fonds. Le dialogue avec les organismes cotutelles des UMR sur les apports financiers et humains peut être amélioré. Une stratégie commune entre l'ENS de Lyon et ses divers partenaires régionaux et nationaux, dont le réseau des ENS, en matière de partenariat international mériterait d'être élaborée.

3 ● Des partenariats socioéconomiques à intensifier

Les collaborations avec les partenaires socioéconomiques sont importantes, par exemple la création d'une chaire avec l'Institut français du pétrole et des énergies nouvelles (Ifpen) sur la production industrielle liée à la catalyse. Ce partenariat, commencé en 1995, portait sur la modélisation moléculaire. Plus de 30 contrats industriels ont été signés depuis 2011. Si elles s'appuient sur les compétences des laboratoires de l'école, ces collaborations dépendent davantage de contacts et d'accords bilatéraux que d'une véritable politique institutionnelle en la matière. De grands groupes comme Rhodia-Solvay ou Sanofi-Pasteur, par exemple, ont eux-mêmes identifié les domaines d'excellence de l'école qui les intéressaient. L'excellence scientifique de l'ENS de Lyon et la richesse du tissu industriel local justifieraient un partenariat plus développé, avec une meilleure promotion des offres de stage au sein de l'établissement et un meilleur taux d'embauche de doctorants et de post-doctorants chez les industriels. Le VP recherche a aussi pour objectif d'accroître les ressources externes de 10 % à travers le mécénat en densifiant le réseau d'entreprises partenaires de l'établissement.

Cela va dans le sens, nécessaire, d'un plus grand dynamisme et du développement d'une stratégie innovante pour nouer les partenariats avec le tissu économique local et régional. C'est une démarche à intensifier.

4 ● Des indicateurs et un suivi des résultats dans ce domaine à développer

L'administration de la recherche ne dispose pas de base de données globale intégrant l'ensemble des dotations et des effectifs des UMR. Il en est de même concernant le suivi des publications : le projet est resté en l'état depuis la fusion. Les indicateurs sur le suivi et la répartition du fonds recherche manquent également. Le service d'administration de la recherche est parfaitement conscient de la nécessité de disposer de tels outils et bases de données pour mener à bien un suivi et une aide encore plus efficace à la politique de recherche. Des efforts importants ont déjà été réalisés en ce sens, qu'il convient de poursuivre et soutenir.

¹ Source : politique de recherche, p.2.

II – La politique de formation initiale et continue

1 ● Une formation initiale d'excellence et individualisée

Le concours d'entrée reste le socle sur lequel s'appuie l'école pour développer sa politique de formation. En SEE, dans une situation de concurrence entre grandes écoles, les 112 postes annuels sont tous pourvus sans renoncer aux exigences de niveau (aucune série ne descend en-deçà de la 150^e place¹) par le jeu d'un équilibrage entre les différentes séries du concours. En LSH, le concours reste très sélectif et le nombre de démissions minime même si les 11 étudiants également admis à l'ENS Ulm ont choisi cette dernière en 2014². La banque d'épreuves littéraires (BEL), mise en place en 2009 et étendue en 2010, est gérée par l'ENS de Lyon. C'est désormais un dispositif bien en place qui permet d'accroître considérablement les débouchés des élèves de classes préparatoires. La création d'un site d'inscription commun, en partenariat avec l'ENS Ulm, est en préparation. En SEE, un second concours, offrant de 6 à 8 places sur 112, est organisé pour des étudiants n'ayant pas fait leur cursus en classes préparatoires. Un effort de communication plus important serait souhaitable afin d'en faire un instrument d'attractivité, notamment internationale, et de diversification des élèves recrutés. Le recrutement sur dossier permet de sélectionner entre 300 et 360 étudiants par an, inscrits pour la plupart en Master, sur 1 500 candidats environ. Il n'a cependant pas été possible de connaître le nombre d'étudiants issus uniquement des universités.

La formation dispensée à l'ENS de Lyon est caractérisée par l'organisation de nombreux stages de recherche et par un suivi personnalisé, encore renforcé depuis la fusion. Les élèves sont invités non pas à accumuler les diplômes, mais à construire un véritable parcours original de formation. L'outil institutionnel le plus efficace de cette politique est le plan d'études, pour les élèves fonctionnaires stagiaires, qui se double d'un tutorat individuel. Les maquettes proposées par les 11 départements disciplinaires incluent des unités d'enseignement (UE) optionnelles libres qui s'ajoutent aux enseignements transversaux (centre d'ingénierie documentaire, centre des langues, activités sportives) regroupés dans un département spécifique. Ce système permet l'élaboration de parcours originaux, dont la cohérence est contrôlée par les directeurs de départements et la direction des études. L'offre de formation est d'autant plus riche et originale que les enseignements de l'ENS de Lyon sont ouverts en fonction de critères qualitatifs et non quantitatifs (un cours peut être ouvert dès 5 inscrits³).

La qualité et la diversité de la formation s'appuient aussi sur la cohabilitation des masters avec les partenaires régionaux, seul le master « M2Pro Enseignement » créé en 2011 n'est pas cohabilité⁴, parce que réservé aux étudiants et élèves de l'ENS. L'ENS de Lyon est partie prenante dans 5 des 8 masters labellisés « Université de Lyon » et est le premier établissement porteur du site. De vastes perspectives de formations nouvelles restent à explorer dans le cadre de la Comue, à l'exemple du master « mondes anciens » qui ouvre à l'automne 2016. L'ouverture de doubles diplômes et la mise en place de nombreux partenariats (avec IEP Paris, HEC, ESCP, VetAgro Sup, etc.) ainsi qu'une forte ouverture à l'international – les élèves sont incités à inscrire dans leur plan d'études au moins un semestre à l'étranger – complètent le dispositif en diversifiant les débouchés.

La politique de formation de l'ENS de Lyon est donc ambitieuse et en parfaite adéquation avec sa mission, qui est de sélectionner sur concours d'entrée les meilleurs élèves des classes préparatoires et sur dossier d'excellents étudiants afin de former en particulier aux métiers de l'enseignement supérieur et de la recherche ainsi qu'à la haute fonction publique. Elle est en adéquation aussi avec ses moyens : tirant parti d'un taux d'encadrement exceptionnel (3,5 étudiants par enseignant⁵), elle peut promouvoir une formation d'excellence (qu'atteste un excellent taux de réussite à l'agrégation : 70 % en 2014 avec 78,9 % en SEE et 64,92 % en LSH⁶ et permettre des parcours fortement individualisés.

2 ● Une ambition multidisciplinaire présentée comme un atout, à soutenir et à faire partager

Les documents produits par l'ENS de Lyon mettent en avant l'ambition tantôt de multidisciplinarité ou de pluridisciplinarité, tantôt d'interdisciplinarité, sans que les termes aient été définis ou distingués.

¹ Source : les effectifs. Concours d'entrée ENS de Lyon 2006-2015.

² *Ibid.*

³ Source : entretien lors de la visite sur site.

⁴ Source : ENS de Lyon, rapport d'autoévaluation, octobre 2014, p. 19.

⁵ Source : PAPESR.

⁶ Source : ENS de Lyon, rapport d'autoévaluation, annexe p.133, octobre 2014, p. 4.

La multi- ou pluridisciplinarité – accès à différentes disciplines dans le cadre d'une formation – apparaît comme le maître mot de la stratégie de formation de l'établissement¹. Depuis la fusion des deux écoles, les étudiants sont encouragés à suivre des formations mixtes en sciences exactes, humaines et sociales. C'est ainsi, par exemple, que 25 cours « alterdisciplinaires » ont été ouverts, permettant une initiation aux fondamentaux d'autres disciplines (probabilités pour biologistes, mathématiques pour philosophes, etc.). Le CHEL[s], qui propose des croisements de cultures et de cursus, est une autre initiative allant dans le même sens. L'Ifé s'inscrit lui aussi dans cette politique, avec en particulier la mise en place des masters « Administration des institutions de recherche et de diffusion des connaissances » (ADMIRE) et « Architecture de l'information ». Quant au diplôme de l'école, créé en 2011 et hérité des anciens « magistères », il pourrait être un instrument de développement de cette multidisciplinarité si sa reconnaissance institutionnelle était plus forte.

Mais l'interdisciplinarité – croisement des disciplines sur un même objet – est à bien des égards encore programmatique, notamment en ce qui concerne l'interface entre sciences exactes et sciences humaines et sociales, où des parcours associant par exemple philosophie et biologie sont encore marginaux. Les cours « alterdisciplinaires » sont des amorces intéressantes, qui demandent à être consolidées. L'interdisciplinarité se heurte certes à un cloisonnement disciplinaire qui se retrouve aussi bien dans les universités que dans les organismes de recherche. Mais les résistances ne sont pas seulement externes. Il conviendrait de développer cette ambition interdisciplinaire à l'ENS de Lyon, en particulier durant la première et la quatrième année du cursus, d'autant qu'elle répond à une réelle attente des étudiants. Un travail de concertation serait aussi à mener pour éviter que les départements ne freinent la mise en œuvre de cette interdisciplinarité par des contraintes d'emploi du temps ou par des exigences pédagogiques qui entravent la stratégie de l'établissement.

3 ● Une offre de formation continue en développement, portée par l'Ifé

La politique de formation continue a l'ENS de Lyon s'est considérablement développée depuis 2011 sous l'égide d'un chargé de mission directement rattaché à la présidence. L'Ifé y contribue de manière importante par son service de formation des formateurs missionné par la Dgesco. L'objectif fixé lors de la création de ce service était d'atteindre un chiffre d'affaires de 150 k€ en 2015, objectif atteint. Les deux masters gérés par l'Ifé jouent un rôle important dans le développement de cette offre ; à titre d'exemple, 50 % des effectifs du master ADMIRE étaient en formation continue en 2014². L'unité opérationnelle ingénierie de formation innovante est également très active, accueillant chaque année plus de 1 200 stagiaires pour de sessions de trois jours en moyenne. Outre le développement de plusieurs *Massive open online courses* (MOOCs), le succès de la plateforme NéoPass@ction de l'Ifé qui compte 30 000 inscrits, accessible sur tous les sites internet du rectorat, atteste du rôle moteur de l'Ifé dans le développement de la formation continue.

Le potentiel de croissance est important mais les moyens en personnel sont insuffisants pour pouvoir y répondre.

4 ● Des dispositifs d'évaluation en cours de mise en œuvre

Parmi les divers dispositifs d'évaluation de la formation dont l'ENS de Lyon est en train de se doter, le suivi de l'engagement décennal est sans doute celui dont la mise en œuvre est la plus avancée. Alors qu'en 2010 le suivi était jugé « insatisfaisant » par la Cour des comptes³, une vingtaine de dossiers sont actuellement en cours de traitement par le service des études et de la scolarité⁴. Ce progrès fait suite au décret de 2013 élargissant l'engagement décennal⁵ à l'ensemble de la communauté européenne et aux organisations internationales gouvernementales⁶.

Du côté de l'évaluation des enseignements, le bilan semble plus mitigé, la mise en place s'étant visiblement heurtée à diverses résistances. Alors qu'elle a été préparée par un groupe de travail dès 2012, elle n'a été mise en œuvre dans l'ensemble des départements qu'au second semestre de l'année 2014-2015, non sans susciter une certaine insatisfaction chez les étudiants qui jugent que les recommandations du groupe de travail n'ont pas été

¹ Deuxième des 10 propositions concrètes présentées dans la déclaration des axes stratégiques de développement, p. 6.

² Source : entretien lors de la visite sur site.

³ Source : rapport de la Cour des comptes sur l'ENS de Lyon, 2010, p. 33.

⁴ Source : entretien lors de la visite sur site.

⁵ Source : règlement intérieur : « *L'élève s'engage à exercer une activité professionnelle conforme aux statuts de l'ENS de Lyon pendant dix ans à dater de son entrée à l'ENS de Lyon ou à rembourser les frais engagés par l'État.* »

⁶ Source : décret n°2013-1152 du 12 décembre 2013, art. 14.

suffisamment prises en compte¹. Le déploiement de ce dispositif gagnerait donc vraisemblablement, d'une part, à accorder un rôle plus actif au CEVE et, d'autre part, à s'appuyer sur l'expertise pédagogique de l'Ifé.

L'Ifé pourrait aussi avoir un rôle à jouer dans la définition d'une politique plus proactive en termes de parité et d'ouverture sociale. L'ENS de Lyon affiche de ce point de vue un engagement fort et peut se prévaloir d'un dispositif intéressant : les deux classes préparatoires à l'enseignement supérieur (CPES) en SEE et en LSH, créées en 2010 et désormais entièrement gérées par l'ENS de Lyon (l'école supérieure du professorat et de l'éducation n'est plus partie prenante), qui s'efforcent de promouvoir la réussite dans l'enseignement supérieur d'élèves issus de milieux sociaux défavorisés. Outre le fait que les objectifs des CPES pourraient être clarifiés et les outils d'évaluation améliorés, le faible nombre d'élèves concernés (15 en SEE, 20 en LSH) ne devrait pas dispenser l'école de réfléchir à d'autres dispositifs d'égalité des chances permettant de contourner le verrou du concours d'entrée ; le « second concours » pourrait être une piste à explorer dans ce sens.

III – Le lien entre recherche et formation, les études doctorales

1 ● Une articulation efficace et innovante entre formation et recherche

La formation à et par la recherche est une priorité clairement affichée. L'ambition de l'ENS de Lyon est de raccourcir le plus possible la distance entre la production et la transmission du savoir et entre la recherche et la formation. Cette ambition se traduit concrètement à plusieurs niveaux : outre de nombreux stages de recherche qui débouchent souvent sur un travail de thèse, l'initiation des élèves et des doctorants à la recherche passe par le tutorat de leurs enseignants et encadrants, par l'immersion au sein des laboratoires de l'ENS de Lyon mais aussi par un dispositif original d'abord mis en place dans l'ancienne ENS LSH et étendu à l'ensemble de l'établissement depuis la fusion : les « laboratoires juniors »². Financés par le fonds recherche de l'école, ces laboratoires, créés pour une durée de deux ans et gérés par les étudiants eux-mêmes, visent à développer l'apprentissage pratique de la recherche. Ils obéissent à des règles calquées sur celles des véritables laboratoires (définition d'objectifs scientifiques précis, construction et suivi du budget, rédaction de rapports, etc.). Le dispositif est extrêmement apprécié des étudiants mais il reste toutefois moins développé dans le secteur SEE, l'importance des moyens nécessaires rendant sans doute sa mise en œuvre plus complexe.

2 ● Une parfaite intégration de la thèse de doctorat dans le parcours de formation

Cette articulation entre recherche et formation se traduit aussi et surtout au niveau des études doctorales : l'objectif de l'ENS de Lyon est de faire de la thèse un élément constitutif de la formation de ses élèves, le doctorat étant conçu comme le prolongement naturel de leur cursus. Pour mettre en œuvre cette politique, l'ENS de Lyon peut s'appuyer en particulier sur un contingent annuel de contrats doctoraux réservés aux élèves normaliens, dont bénéficient aussi une dizaine d'auditeurs libres par an, sur une enveloppe spécifique du ministère. Depuis 2010, ce nombre est stable, autour de 165 allocations annuelles, tous secteurs confondus³. L'attribution des contrats doctoraux sur contingent spécifique n'est toutefois pas automatique. Le processus de sélection est géré par deux chargés de mission au sein de la direction des études (un en LSH, un en SEE). Une commission, qui se réunit en mai, évalue à la fois la qualité du parcours de l'élève et la pertinence de son projet de thèse, selon des critères qui semblent bien identifiés et acceptés par les candidats. Il serait toutefois souhaitable que les directeurs des écoles doctorales concernées, celles en particulier de la Comue, soient plus étroitement associés à cette procédure de sélection.

L'ENS de Lyon revendique une politique d'essaimage de ses élèves-doctorants sur l'ensemble du territoire, les candidats devant systématiquement exprimer un second choix de localisation si le premier vœu concerne un établissement situé à Paris. Selon l'enquête réalisée par l'école sur l'insertion professionnelle de ses anciens élèves et étudiants⁴, près de sept anciens élèves sur dix poursuivent leur formation en doctorat (63 % des anciens LSH, 72 % des anciens SEE). Recherche et formation sont donc très bien articulés, ce qui, avec l'excellence des étudiants, des chercheurs et des enseignants-chercheurs, confère à l'établissement une spécificité unanimement reconnue.

¹ Source : ENS de Lyon, rapport d'autoévaluation, octobre 2014, p. 35.

² Source : ENS de Lyon, déclaration des axes stratégiques de développement, janvier 2015, p. 2 ; URL : <http://www.ens-lyon.eu/recherche/les-laboratoires-juniors-154772.kjsp?RH=ENS-LYON-FR-LABO>.

³ Source : site de l'association des doctorants de l'ENS de Lyon (<http://enthese.hypotheses.org/1057>).

⁴ Source : ENS de Lyon, rapport d'autoévaluation, octobre 2014, Annexe n° 17, p. 148.

3 ● Une grande diversité des modes de fonctionnement des écoles doctorales

Les doctorants qui s'inscrivent à l'ENS de Lyon (398 en 2014¹) sont encadrés au sein des 23 laboratoires où l'école est principalement partie prenante, souvent partagés avec les organismes nationaux de recherche (CNRS, Inserm, Inria, INRA, IRD), et se répartissent dans les 17 écoles doctorales (ED) du site, regroupées au sein du collège doctoral de la Comue. Le pourcentage d'étudiants inscrits à l'ENS de Lyon varie considérablement selon les ED, allant d'environ 4 % en sciences économiques et gestion à 40 % en biologie moléculaire intégrative et cellulaire, seule école doctorale portée par l'ENS de Lyon². En plus des formations spécialisées, les doctorants bénéficient de formations transversales obligatoires, mises en place par le collège doctoral. Depuis la fusion, la politique de recherche et de formation de l'ENS de Lyon a consisté à étendre les pratiques en usage en SEE au secteur LSH, que ce soit en termes d'obligation de financement, de durée des thèses ou de taux d'encadrement par HDR. Sur ces deux derniers aspects, l'amélioration de la qualité d'encadrement et la réduction de la durée des thèses en LSH (5 ans en moyenne pour les doctorants normaliens au lieu de 5 ans et demi pour les autres doctorants de l'ED 484-3 LA³) peuvent sans doute être mises au crédit de la fusion. Sur la question de l'obligation du financement pour les doctorants inscrits à l'ENS de Lyon (avec un montant minimum légèrement inférieur pour les doctorants de LSH, 1 000€ par mois au lieu de 1 300€), le bilan est plus mitigé. Par ailleurs, parce qu'au niveau du collège doctoral, cette pratique n'est pas généralisée, les ED du secteur LSH comptent environ 20 % de thèses financées. Les directeurs de laboratoires en LSH semblent très réservés sur cette obligation de financement. Il y a là une réflexion à mener sur un meilleur équilibre entre harmonisation souhaitable des pratiques et prise en compte des spécificités disciplinaires, puisque « les thèses sont de plus en plus souvent financées par les contrats de recherche, ce qui favorise les thèses en SEE par rapport à celles en LSH »⁴.

IV – La documentation

1 ● Une bibliothèque mutualisée à conforter dans son identité

La fusion, en 2012, des bibliothèques de l'ENS de Lyon et de la bibliothèque interuniversitaire a donné naissance à une grande bibliothèque d'échelle régionale qui a vocation à contribuer fortement à la structuration du paysage documentaire lyonnais : la bibliothèque Diderot représente, en effet, une part importante de la documentation du territoire, mais aussi un outil majeur en termes de services existants et potentiels. Pour l'ENS de Lyon, la bibliothèque Diderot joue le rôle de bibliothèque de proximité et déploie un dispositif de documentation qui vient appuyer les activités de formation et de recherche de l'école. Elle abrite en effet plus d'un 1,2 million de livres et revues et de nombreuses ressources électroniques. Le financement de la bibliothèque provient essentiellement de contributions du MENESR (507 647 € et la dotation correspondant au centre d'acquisition et de diffusion de l'information scientifique et technique - Cadist- de 25 000 €), des droits d'inscriptions, de l'ENS de Lyon (1 631 400 €) et des universités Lyon 2 (42 246 €) et Lyon 3 (27 348 €)⁵ selon un modèle hérité de l'ancienne bibliothèque interuniversitaire. Elle dispose de 96 supports de poste occupés pour un total de 88,8 ETP, inscrits à la masse salariale de l'ENS de Lyon afin d'assurer sa gestion⁶. Dans une période marquée par des mouvements importants et après une série de mutualisations complexes, la bibliothèque affiche des résultats positifs, en particulier en termes d'accueil du public⁷, et est porteuse d'un projet fort, dit « de redéploiement », destiné à mener à leur terme les différentes réorganisations.

Encore récente, la bibliothèque Diderot n'a pu définir une politique documentaire formalisée. La définition de l'identité de la bibliothèque conditionne celle d'une politique documentaire. Pour définir cette identité et permettre sa stabilisation, trois questions attendent des réponses. Premièrement, l'articulation des trois vocations de l'outil, celle d'être à la fois une bibliothèque de proximité pour l'ENS de Lyon, une bibliothèque régionale en partenariat notamment avec les universités Lyon 2 et 3, et une bibliothèque à vocation nationale à travers les fonds patrimoniaux et spécialisés et pour les services qui doivent y être associés. Deuxièmement, l'inscription de l'ensemble de la bibliothèque, au sein de l'ENS de Lyon, dans une organisation intégrée et unifiée entre SEE et LSH. Troisièmement, la délimitation du périmètre institutionnel de la bibliothèque : le positionnement, actuellement défini par la convention liant les universités de Lyon 2 et 3 et l'ENS de Lyon, est à préciser, le modèle économique actuel est déséquilibré, et

¹ Source : ENS de Lyon, rapport d'autoévaluation, octobre 2014, p. 4.

² Source : entretien lors de la visite sur site.

³ Source : entretien lors de la visite sur site.

⁴ Source : ENS de Lyon, rapport d'autoévaluation, octobre 2014, p. 22.

⁵ Source : rapport d'activité de la bibliothèque Diderot, 2014, p.5.

⁶ Source : rapport d'activité de la bibliothèque Diderot, 2014, p.4.

⁷ PAPESR/Les bibliothèques des établissements de l'enseignement supérieur/grands chiffres (08/04/15).

les instances de gouvernance mises en place par la convention ont plutôt tendance à amplifier l'isolement relatif de la bibliothèque au sein de l'ENS de Lyon.

Les collections sont majoritairement référencées dans le Sudoc. Cependant, d'importants chantiers de catalogage restent à mener, en particulier pour les fonds éducation venant de l'ex INRP et pour les fonds slaves, chantiers d'autant plus importants qu'ils concernent les ressources les plus rares. Les actions menées en 2014, à travers les AAP de l'Agence bibliographique de l'enseignement supérieur (Abes¹), constituent un signe très positif. L'évolution des fonds spécialisés fait l'objet d'une attention particulière de la part de l'équipe de la bibliothèque, avec des hypothèses intéressantes axées sur les services et l'inscription dans un réseau national.

2 ● Une intégration à la politique de formation et de recherche à consolider

L'intégration de la bibliothèque à la politique de formation et de recherche de l'ENS de Lyon reste à consolider. Si la bibliothèque est présente dans les conseils de directeurs de départements et dans les conseils de laboratoires, le conseil documentaire, instance mise en place par la convention, ne s'est réuni qu'une seule fois et semble déconnecté des instances de l'ENS de Lyon et en particulier de son CS². Il y a eu, en revanche, des réunions du comité de pilotage, dans lequel siègent les présidents de l'ENS de Lyon, de Lyon 2 et 3, de la Comue et la direction de la bibliothèque.

En termes de contenus pédagogiques, la bibliothèque est très impliquée dans la préparation des concours et travaille la formation documentaire avec le centre d'ingénierie documentaire (CID), ce qui garantit une cohérence pour les étudiants. Côté recherche, les travaux en cours sur l'*open access* ouvrent une voie intéressante en termes de lien entre recherche et documentation. Les achats opérés par les laboratoires, tâche du centre de documentation, sont à coordonner avec la politique de la bibliothèque.

La bibliothèque a rapidement réussi à passer de trois systèmes de gestion à un seul et ses infrastructures techniques et logicielles, bien intégrées au sein de l'ENS de Lyon, font l'objet d'un travail régulier avec la direction des systèmes d'information (DSI) de l'école. La bibliothèque développe des outils adaptés à la dématérialisation des collections et participe au chantier national ouvert par l'Abes pour un système de gestion de bibliothèques mutualisé.

Si l'image de la bibliothèque Diderot est en cours de consolidation, elle revendique fortement, du fait de son histoire, un acquis en termes de mutualisation et est en attente d'une ouverture de chantiers au sein de la Comue. Le projet de redéploiement porté par la bibliothèque, et validé par le conseil de la documentation en mai 2014³, devrait permettre de faire disparaître les traces d'une installation côte à côte des trois bibliothèques, pour faire émerger un grand service mutualisé pour la recherche et la formation. Ce projet suppose une démarche parallèle d'accompagnement au changement du personnel, dont le besoin est clairement identifié par les cadres de la bibliothèque.

¹ Source : bibliothèque Diderot de Lyon, rapport d'activité 2014, p. 14.

² Source : entretien lors de la visite sur site.

³ Source : bibliothèque Diderot de Lyon, rapport d'activité 2014, p. 17.

La réussite des étudiants

I – Les parcours des étudiants, de l'orientation à l'insertion professionnelle

- 1 ● Des parcours individualisés qui ont à trouver leur place entre libre choix des étudiants et logiques disciplinaires des départements

Le taux d'encadrement très favorable de l'ENS de Lyon permet un suivi idéal des élèves et des auditeurs, la mise en place de cursus personnalisés sur quatre ans et une détection rapide des étudiants en difficulté. Tout cela contribue à la mise en œuvre de l'interdisciplinarité voulue dans les formations, à travers les trois outils que sont la 4^e année à l'école, les années sans traitement et les cours « alterdisciplinaires ». Cependant, le croisement des disciplines et les éléments « transversaux » (sport, langues,...) ont parfois du mal à trouver la place souhaitée par les étudiants dans les maquettes pédagogiques et les parcours du fait de l'indépendance disciplinaire des départements. De plus, la jeunesse du nouveau diplôme d'établissement, outil final de construction des parcours, ne permet pas encore qu'il soit totalement approprié par les usagers.

L'accompagnement individualisé permet une gestion efficace de la mobilité internationale, plébiscitée par les étudiants, et des stages. Les ressources matérielles à disposition des étudiants et des doctorants sont adaptées pour optimiser leur réussite notamment grâce à la bibliothèque.

Les recrutements sont organisés sur concours en banque commune et permettent de sélectionner les étudiants parmi les meilleurs. Des difficultés sont parfois rencontrées pour mobiliser les équipes dans les étapes de conception et de correction des épreuves. Les actions sur le second concours pour les SEE et sur les admissions sur dossiers sont laissées à l'initiative des départements ; la publicité qui en est faite est faible et ne permet pas d'accroître autant qu'elle le pourrait la diversité des profils étudiants dans l'école.

- 2 ● Des formations qui répondent aux besoins des métiers de l'enseignement et de la recherche

L'insertion professionnelle des diplômés de l'ENS de Lyon semble bien assurée et les étudiants n'éprouvent aucune difficulté à trouver un débouché adapté à leurs attentes et à leurs compétences : 91 % des anciens étudiants sont en emploi au 1^{er} janvier 2014¹, mais cela n'est pas suffisant pour apprécier la qualité de l'insertion professionnelle de l'ENS de Lyon. Ces chiffres seront consolidés par le travail de reconstruction des réseaux d'anciens, entrepris en 2015. Si les objectifs des ENS sont parfois mal connus des étudiants à leur entrée dans l'école, ils sont néanmoins rapidement expliqués et compris grâce à la forte proximité que les laboratoires de recherche ont avec la formation.

La récente diversification des débouchés prévue par l'article 14 du décret de 2013, associée à une refonte des 4^{ème} années de parcours moins centrées sur l'agrégation, permet de répondre au mieux aux souhaits des étudiants. C'est aussi à travers la formalisation de nouvelles passerelles (HEC, VetAgro Sup, EPFL, etc.) que l'ENS de Lyon multiplie ses possibilités de débouchés. Cette redéfinition des missions des ENS a conduit l'école à mettre en place un suivi des élèves post-diplomation à travers l'engagement décennal. L'école se donne aussi comme objectif d'utiliser ce suivi pour créer un outil d'insertion à travers la création d'un réseau d'alumni.

II – La vie étudiante

- Une vie étudiante diverse et dynamique, à mieux ouvrir aux autres acteurs du campus

La vie étudiante à l'ENS de Lyon revêt une diversité importante. À travers les nombreux clubs et associations du campus, elle propose plus d'une activité par jour en moyenne sur l'année. Qu'il s'agisse d'événements festifs, culturels, sportifs ou scientifiques, les étudiants disposent d'un campus attractif qui leur permet de développer une vie associative équilibrée et dynamique.

¹ Source : ENS de Lyon, rapport d'autoévaluation, octobre 2014, p. 21.

Cette activité est majoritairement pilotée par les étudiants et appuyée financièrement et matériellement par l'administration de l'école. Pour ce faire, une fédération des associations de l'ENS de Lyon (FAENSL)¹, créée en 2011, permet une bonne interaction entre les différents acteurs. Le pilotage, notamment financier, des associations est ainsi correctement assuré. La vie associative joue aussi un rôle important dans l'accueil des étudiants étrangers : l'association des étudiants internationaux (ASSET)², qui construit un accompagnement personnalisé, et le caractère multiculturel de l'école (facilité d'apprentissage des langues, enseignement en anglais,...), contribuent à rendre le campus particulièrement accueillant pour les étudiants étrangers.

Toutefois, si la fusion des deux anciennes écoles est perçue comme bénéfique, le travail de convergence n'est pas achevé, car la participation à la vie associative reste par exemple cloisonnée entre les profils lettres et sciences selon les activités.

Les questions de prévention et de suivi des comportements à risque sont bien prises en compte, à la fois par les associations et par un suivi médical de prévention efficace. Des enquêtes sont régulièrement organisées en concertation avec les étudiants pour évaluer la situation au sein de l'école. Les problèmes personnels sont détectés et des actions sont mises en place. En revanche, le dialogue ne semble pas abouti en ce qui concerne les problématiques de la vie festive. En effet, la multiplicité des tâches du service de la vie étudiante (stage, vie étudiante, CPES, culture,...) pénalise les échanges entre l'administration et les associations. Plus largement, le dialogue entre vie associative et les autres acteurs de l'école, notamment les enseignants-chercheurs, pourrait être davantage soutenu, ce qui augmenterait l'intérêt, encore lacunaire, des enseignants pour le CEVE.

Le Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes (FSDIE) est un autre espace de promotion de la vie étudiante auprès des autres acteurs du campus qui pourrait être développé. Le représentant étudiant n'a pas été renouvelé, les critères d'attribution ne sont pas co-construits avec les étudiants et la proportion des projets associatifs financés par ce biais est perçue comme faible par les usagers (inférieure à 10 % du fonds³ : 41 projets pour l'aide sociale à hauteur de 18 546 € et 5 projets pour l'activité associative à hauteur de 1 900 €).

L'intégration des élus étudiants au processus de gouvernance de l'établissement est quant à elle en forte progression sur les dernières années. Les étudiants rencontrent régulièrement la présidence, des formations sont organisées en début de mandat et les commissions internes sont appréciées des élus et qualifiées de pédagogiques. Un budget de communication est alloué aux élus pour les aider et témoigne d'une réelle volonté de leur donner les moyens de remplir leurs rôles. Il conviendrait sans doute de leur accorder une attention plus grande en conseil d'administration et de les associer davantage au développement de la Comue. De leur côté, les élus étudiants peinent encore à intéresser un grand nombre d'étudiants aux problématiques qu'ils sont amenés à traiter au cours de leur mandat et doivent améliorer ce point dans l'objectif d'accroître leur capacité à contribuer à la gouvernance de l'établissement.

Enfin, l'évaluation des enseignements et des formations est un projet sur le point d'être généralisé (cf. chapitre stratégie et gouvernance, V. sur la politique de la qualité). L'impact de ces évaluations sur les formations n'a donc pu être constaté. L'abandon des travaux initiés il y a plusieurs années sur le sujet, couplé à certaines réticences, a fortement ralenti le travail⁴.

¹ URL : <http://federation.ens-lyon.fr/>.

² URL : <http://asset.ens-lyon.fr/>.

³ Source : entretien lors de la visite sur site, document ENS de Lyon, chiffres FSDIE pour l'année 2014.

⁴ Source : entretien lors de la visite sur site.

La valorisation et la culture scientifique

I – La valorisation des résultats de la recherche

1 ● Une pratique généralisée d'innovation, de transfert et de savoir-faire

La valorisation des résultats de la recherche des divers laboratoires est suivie par le service des contrats et de la valorisation, constitué de 4 personnes. Le responsable du service, arrivé en septembre 2013, a procédé à un tri des brevets qui fait ressortir un portefeuille de 45 familles de brevets, dont une vingtaine est valorisée (brevets pris avec un partenaire industriel inclus). Une douzaine de licences ont été accordées et cinq *start-up* issues de l'ENS de Lyon sont hébergées dans l'école, ayant créé une quinzaine d'emplois¹. L'incubateur de l'ENS de Lyon occupe un espace de 300 m² et travaille en réseau avec les autres incubateurs du site lyonnais. Un comité de suivi, qui se tient tous les 15 jours, rédige les documents nécessaires, en collaboration avec les diverses tutelles des laboratoires. Dans le cas des UMR avec le CNRS, le choix est laissé au directeur de l'unité de passer par l'école ou par le CNRS pour la gestion des contrats et la valorisation des résultats. La mise en place d'une signature administrative unique pour la majorité des contrats représente une simplification bienvenue. Des accords cadres existent avec certains partenaires industriels et la valorisation peut leur être confiée.

2 ● Une valorisation de la recherche en progression

La progression observée de la politique de valorisation se décline en diverses actions qui concernent également la sensibilisation des chercheurs aux questions de propriété intellectuelle et les conseils prodigués aux laboratoires, d'autant plus nécessaires que la diversité des règles de propriété intellectuelle des opérateurs de l'État, des EPST, instituts de recherche technologiques, pôles et entreprises est grande. Si les retombées financières de la valorisation ne sont pour l'instant que de l'ordre de 100 000 € par an², les fonctions du service ont une dimension qualitative essentielle dans la protection et la valorisation des résultats. La démarche programmatique de ce service, à l'écoute des laboratoires et proactive vis-à-vis des nombreuses autres cellules de valorisation existant dans la région, ainsi que ses actions multiples sont évaluées positivement. Il convient de poursuivre cette action de rassemblement des informations pertinentes, en provenance de toutes les tutelles, et de mise au point d'une cartographie des compétences disponibles au sein de l'établissement afin de leur donner une visibilité encore plus grande. Il convient aussi de veiller à une bonne articulation entre les activités « contrats » du service et l'activité du Service des affaires juridiques, dépendant du DGS, sans pour autant perdre la proximité avec les laboratoires.

Le service des contrats et de la valorisation a joué un rôle actif dans la mise en place de la Société d'accélération du transfert de technologies (SATT) Pulsalys, créée en décembre 2013 dans le cadre du programme d'investissements d'avenir (PIA) pour couvrir le territoire de la Comue. La relation entre la SATT et les établissements de la Comue passent par des réunions bimensuelles avec les responsables des différents services de valorisation et des contacts avec le service concerné par chaque dossier particulier. Un équilibre délicat reste à trouver entre une centralisation dans la SATT, qui risquerait de perdre le contact de proximité avec les laboratoires, et la multiplicité des services locaux qui éparpillerait les compétences et les moyens.

II – La diffusion, l'enrichissement du patrimoine et le développement de la culture scientifique et technique

1 ● Un investissement fort et efficace dans la diffusion des savoirs et dans le numérique

La diffusion des savoirs, qu'il s'agisse de diffusion à un public académique ou au grand public, est l'objet, à l'ENS de Lyon, d'un investissement fort. Si le « pôle de diffusion des savoirs » (PDS) n'a pu être mené à son terme, l'établissement a su rebondir. Les différents services concernés sont bien organisés et bien dotés. Trois services (ENS Éditions, UNIS, Persée), qui relevaient auparavant du PDS puis du VP RIEMS, ont aujourd'hui rejoint le périmètre du DGS, où se trouvait déjà le service ENS Medias.

¹ Source : entretien lors de la visite sur site ; autres données dans ENS de Lyon, rapport d'autoévaluation, octobre 2014, p. 37.

² Source : entretien lors de la visite sur site.

Le service ENS Éditions (15 ETP) est dirigé par un comité de pilotage rassemblant les directeurs des 14 collections et des 12 revues produites par le service. Ces publications concernent à 98 % le domaine des SHS. Conscient des évolutions en cours dans l'édition scientifique, le service a d'ores et déjà mis en place une chaîne de production XML-TEI qui permettra de basculer presque complètement vers l'édition numérique, tout en maintenant la possibilité de publier des volumes papier.

L'intégration de Persée (17,10 ETP) au sein de l'ENS de Lyon en 2013 a donné lieu à la création d'une UMS. Un comité de pilotage bi-annuel rassemble l'ENS de Lyon, le CNRS, la Comue, et le MENESR avec voix consultative. En ligne avec la stratégie de l'ENS de Lyon, Persée a aujourd'hui l'ambition d'être un pôle national en numérisation du patrimoine scientifique, au-delà des seules SHS et des seules revues, signe tangible supplémentaire de la capacité de l'ENS de Lyon à porter des structures à vocation nationale.

Le service UNIS (5 personnes) remplit trois missions : la production de ressources et de contenus de cours, ici aussi à dimension nationale grâce à la collaboration avec la Dgesco ; le développement de l'usage du numérique pour les enseignements à l'ENS de Lyon et du portail numérique de l'école ; la diffusion des informations par le soutien au développement des sites internet des laboratoires et des colloques de l'établissement. Par ailleurs, un comité web, en place depuis début 2014, coordonne l'ensemble des activités liées à l'internet à l'ENS de Lyon.

Enfin, ENS Médias (20 personnes dont 2 de direction) est constitué de trois entités : conception et production graphiques (4 personnes), audio-visuel (10 personnes), multimédias (4 personnes). Le service apporte de façon transversale son appui en termes de support technique pour l'ensemble des actions graphiques, multimédias et audiovisuelles.

L'accompagnement aux usages numériques est bien assuré et l'école s'attache à valoriser et diffuser les savoirs y compris en dehors de ses propres productions, *via* l'intégration de missions nationales au sein de l'établissement, avec Persée, l'UNIS et l'Ifé. La Comue représente pour les services numériques et de diffusion des savoirs une belle opportunité de développement et de synergie, par exemple à travers les groupes de travail mis en place dans le cadre de la préparation du projet Idex et à travers des initiatives en projet, par exemple la création d'une maison d'édition Université de Lyon, la création d'un *data center* de la Comue à partir de Persée, ou encore la mise en place d'un logiciel antiplagiat avec UNIS. Par ailleurs, il reste sans doute à relier davantage les actions de ces services avec celles de la bibliothèque Diderot et avec l'action culturelle de l'école.

2 ● Une offre culturelle variée à inscrire dans une politique

L'offre culturelle de l'ENS de Lyon, riche et variée, s'appuie sur un dispositif immobilier de grande qualité : théâtre Kantor, salon de musique, galerie, le tout soutenu par des investissements significatifs. L'importance des événements culturels pour l'école reste difficile à faire partager par la communauté, pas toujours sensible à la place des arts et de la culture dans les missions de l'ENS de Lyon. L'action culturelle gagnerait à être inscrite plus explicitement dans la politique de l'établissement, notamment à travers une politique de communication appropriée.

Les relations européennes et internationales

1 ● La mobilité étudiante entrante et sortante, un atout de l'établissement

Le pilotage de la politique internationale de l'ENS de Lyon est assuré par le président et repose sur une direction des affaires internationales (DAI) créée en 2013. Ce service de 8 personnes (7 ETP), dont 4 s'occupent de la mobilité, est au cœur des opérations de mobilité, entrante et sortante, des élèves et étudiants, des chercheurs et des enseignants-chercheurs. L'activité internationale de l'école concerne aussi bien la formation que la recherche. Les relations prennent la forme de visites réciproques, de recrutements d'étudiants et d'enseignants-chercheurs étrangers, de stages de recherche pour les étudiants, et de collaborations scientifiques formelles avec quelques institutions choisies¹. Des échanges d'étudiants se font avec un grand nombre d'institutions et des cotutelles de thèse sont organisées avec plusieurs partenaires sélectionnés. L'ENS de Lyon compte 380 partenariats internationaux (en majorité *Erasmus*), signés avec 190 universités². Environ 75 % des élèves et étudiants de l'ENS de Lyon partent à l'étranger durant leur scolarité. En master, environ 20 % des étudiants sont concernés (60 % en stage, 30 % en séjour d'étude, 10 % comme lecteurs en LSH). Une incitation spécifique a été mise en place par les bourses d'excellence Ampère (20 par an). L'ENS compte 14,3 % d'étudiants internationaux³ : les élèves fonctionnaires étant tous français, les étudiants étrangers se retrouvent donc dans les autres catégories où ils forment environ la moitié des élèves, ce qui est un nombre remarquable et ils constituent 29 % des auditeurs libres de master.

Au niveau du doctorat, 17,5 % des thèses sont réalisées en cotutelle internationale⁴. Les laboratoires de l'ENS de Lyon cultivent eux-mêmes des réseaux de partenaires étrangers et les chercheurs et doctorants sont d'environ 70 nationalités différentes. L'ENS de Lyon peut offrir un cofinancement de thèse allant jusqu'à 50 % pour permettre d'atteindre le montant minimum de financement qu'elle requiert. Cette exigence, diversement perçue selon les champs disciplinaires, conduit à un taux de 27 % de doctorants étrangers, contre 35 % pour la moyenne nationale. L'une des expressions de l'efficacité des collaborations internationales se trouve dans les co-publications qui en sont le fruit et qui représentent un tiers des publications dans le secteur SEE⁵. Dans les cas où une cotutelle n'est pas possible, des codirections ont été mises en place. Une action importante a été développée avec la Chine, où le *China Scholarship Council* finance 30 bourses de thèse/an pour toutes les ENS (10 par école)⁶. À ce jour, environ 115 doctorants chinois ont bénéficié de ce programme, dont 44 à Lyon.

La mobilité internationale entrante et sortante représente un atout indéniable de l'établissement et contribue fortement à accroître sa visibilité internationale. Celle-ci peut encore être accrue, eu égard à la qualité exceptionnelle des ressources humaines dont dispose l'établissement. Cela dépendra de la capacité à atteindre un équilibre dynamique et harmonieux entre ses initiatives institutionnelles et les démarches de ses laboratoires. La DAI ne dispose pas encore d'outils de pilotage : le logiciel *Move'on* qui gère la mobilité étudiante est en cours d'installation et une base de données pour l'identification des partenariats recherche est en cours de création.

2 ● Une politique internationale alliant les initiatives institutionnelles et les démarches des laboratoires

La politique de l'ENS de Lyon est de constituer et animer un réseau impliquant un nombre volontairement limité d'établissements partenaires étrangers [école polytechnique fédérale de Lausanne (EPFL), *East China Normal University* de Shanghai, université de Tokyo, université d'Ottawa, université de Sao Paolo, etc.]⁷. D'autres coopérations structurantes, sélectionnées pour leur potentiel en formation et recherche, sont en développement. La francophonie représente également un axe important pour l'école et diverses actions en réseau sont déployées. L'accent est mis sur la formation de formateurs, ce qui assure un effet multiplicateur.

¹ Source : ENS de Lyon, rapport d'autoévaluation, octobre 2014, p. 41.

² Source : entretien lors de la visite sur site ; ENS de Lyon, rapport d'autoévaluation, octobre 2014, p. 4.

³ Source : ENS de Lyon, rapport d'autoévaluation, octobre 2014, p. 44.

⁴ Source : entretien lors de la visite sur site.

⁵ Source : entretien lors de la visite sur site.

⁶ Source : ENS de Lyon, rapport d'autoévaluation, octobre 2014, p. 42.

⁷ Source : ENS de Lyon, rapport d'autoévaluation, octobre 2014, p. 41.

L'action internationale de l'ENS de Lyon se déploie en lien avec la Comue, bien qu'elle veuille à garder un portefeuille d'actions spécifiques. Il est en effet important que les critères politiques et économiques qui peuvent présider à certains choix au niveau régional soient clairement différenciés des critères purement académiques auxquels les membres de la communauté ENS de Lyon sont naturellement plus sensibles.

La stratégie internationale de l'ENS de Lyon s'appuie sur deux démarches complémentaires, l'une insufflée par les responsables de l'établissement mettant l'accent sur un nombre limité de partenaires stratégiques, l'autre qui s'appuie sur les actions des laboratoires de recherche. Les collaborations internationales émanant des laboratoires nécessitent par essence une forte réactivité et des choix. Il sera important de veiller à un équilibre harmonieux entre ces deux démarches. Le comité de suivi des affaires internationales, qui est chargé de la coordination des diverses actions internationales et du développement des synergies entre-elles, peut trouver là un rôle particulièrement actif.

Un certain nombre de défis sont à relever ; l'ENS de Lyon les a bien identifiés, ce qui a conduit à des initiatives récentes et des projets explicites. Ainsi, pour tirer parti au mieux de sa politique volontariste et des effets d'aubaine qui ne manquent pas dans le domaine international, il lui faut mettre en place un réseau d'*alumni*, ouvert à toute la communauté ENS de Lyon et qui lui permette un suivi systématique des étudiants, chercheurs, post-docteurs et visiteurs étrangers qui fréquentent l'établissement. Une chargée de mission s'occupera de cette question et il serait pertinent de se rapprocher de dispositifs régionaux (Collège Doctoral) ou nationaux (Fondation nationale Alfred Kastler) pour une synergie et un impact accrus. L'ENS de Lyon a pleinement conscience de cette nécessité et des retombées qu'elle peut en attendre, aussi bien en termes d'image, de recrutement d'élèves, d'enseignants et de chercheurs, que de partenariats en formation et recherche et en perspectives accrues de débouchés pour ses élèves et étudiants, en particulier en direction du milieu industriel. Par ailleurs, amplifier les doubles diplômes au niveau master, diversifier les possibilités de mobilité entrante et sortante et les débouchés, développer de nouvelles filières en sociologie (Galatasaray) et assurer une plus grande présence en Inde apparaissent également comme des objectifs importants.

Si la politique et la gestion des relations européennes et internationales en matière de recherche et d'enseignement supérieur sont confiées à des personnes compétentes, dynamiques et enthousiastes, le CS ne semble pas s'être pleinement saisi de ces dossiers pour l'instant, bien qu'il arbitre l'attribution des nombreux mois de professeurs invités étrangers (35-60 selon les années). L'ENS de Lyon est reconnue pour son rôle moteur dans un certain nombre d'actions, en particulier en direction de la Chine. L'ENS de Lyon exploite bien sa spécificité dans le paysage universitaire français et international pour se profiler à l'étranger comme une *Graduate School* de petite taille et très performante.

Le pilotage et la gestion

I – La prospective pluriannuelle, la programmation et le dialogue de gestion

1 ● Le projet Optimum : une réussite qui reste à conforter

Le pilotage de l'établissement s'appuie très largement sur le SPAP, rattaché dans un premier temps au président et aujourd'hui au DGS, petite structure dotée de 4 emplois de catégorie A, étroitement associée au processus de décisions, dont la production témoigne de la qualité d'expertise. Ses principales missions sont la coordination et la mise en œuvre de projets transversaux liés aux évolutions organisationnelles de l'établissement, la production de procédures, d'indicateurs, d'enquêtes, d'études et de statistiques sur les activités de l'école hors Ifé.

Le SPAP a notamment porté le projet Optimum, lancé fin 2011 par l'établissement pour clarifier les évolutions de son périmètre à la suite des différentes fusions, homogénéiser les modes de fonctionnement et accompagner les personnels dans ce paysage administratif recomposé. L'établissement estime aujourd'hui que la quasi totalité des actions prévues a été réalisée, la production de projets de service par les différentes directions soumis au comité technique en 2013 étant la dernière étape¹. Il est à noter que toutes les directions n'ont pas élaboré ce document selon le même calendrier.

Ce projet a permis de rationaliser, dans un climat apaisé, le fonctionnement d'une structure issue de fusions successives, et à tous les niveaux de l'organisation il est patent que les services administratifs sont composés de personnels issus des organismes primitifs mais dont l'adhésion à la structure finale n'est pas contestable. Pour autant, les membres du comité technique estiment pour leur part que les projets de service qui leur ont été soumis étaient insuffisamment documentés et plusieurs interlocuteurs ont considéré que le projet Optimum n'a pas été abouti dans toutes les structures, ce qui représente un point d'attention pour l'établissement.

2 ● Une animation de la fonction financière à redéfinir

À l'articulation avec la direction des ressources humaines (DRH) et la direction des affaires financières (DAF), le SPAP assure à la fois le cadrage et le bilan des activités de ces deux directions. Pilote de la masse salariale inscrite au budget de la DRH et rédacteur du bilan social, il est la cheville ouvrière du pilotage de la fonction financière, formalisant le document d'orientation budgétaire et la lettre de cadrage, assurant la production d'études financières et la répartition globale des moyens. Très impliqué dans le pilotage par sa proximité avec la gouvernance de l'établissement (président, vice-présidents et DGS), il est perçu de manière plus lointaine par les différents services qui fournissent des données mais n'ont pas nécessairement un retour des études ainsi alimentées. L'animation conjointe du dialogue budgétaire avec les services par la DAF et le SPAP décidée à partir de l'année 2015 est de nature à réduire cette distance et à dynamiser, par une approche globale, le dialogue de gestion.

Le SPAP est un service léger et performant qui a acquis une importance stratégique pour le pilotage de l'établissement mais son faible effectif fragilise l'établissement qui gagnerait à mieux en diffuser la méthodologie et les compétences sur les autres services, ne serait-ce que la maîtrise des outils d'extraction. En effet, le retard pris sur certains travaux, notamment sur le contrôle interne, tient en grande partie aux difficultés d'appropriation des outils et méthodes par les autres services.

II – La fonction ressources humaines

1 ● Une masse salariale dynamique malgré un volume d'emplois contenu

En dehors de la soixantaine de personnels non présents dans l'établissement (détachement, mise à disposition, disponibilité ou congés statutaires de longue durée), celui-ci gère un effectif de 2 124 agents pour un volume autorisé de 1 951 ETPT. Près de la moitié (1 036) sont des élèves fonctionnaires stagiaires, les autres personnels s'équilibrant entre Biatss (538 dont 88 contractuels) et enseignants (550 dont 301 non titulaires)². On peut

¹ Source : ENS de Lyon, rapport d'autoévaluation, octobre 2014, p. 12.

² Source : ENS de Lyon, bilan social 2014, p. 8 et 9.

d'ailleurs souligner que les données connues par le MENESR qui proviennent des enquêtes nationales et annuaires¹ ne sont pas en complète cohérence avec celles du bilan social de l'établissement² et qu'il apparaît, selon leurs sources, que le nombre d'adjoints techniques de recherche et de formation (ATRF) sur missions temporaires est élevé³. Les effectifs (hors élèves fonctionnaires stagiaires) sont en diminution constante depuis 2012, passant de 1 101 en 2012 à 1 088 en 2014, et l'établissement sous-consomme le plafond État à hauteur de 128 ETP en 2014 (1 837 ETP pour un plafond État de 1 965). Pour autant, la masse salariale a augmenté régulièrement de 2 à 3 % par an entre 2011 et 2013 (2 % entre 2011 et 2012, 3 % entre 2012 et 2013) et se situe autour de 1 % entre 2013 et 2014. Elle représente 78 % des charges de l'ENS de Lyon⁴.

Ce fort dynamisme de la masse salariale s'explique en grande partie par le pyramidage des âges de l'établissement : à l'exception des professeurs des universités (13 % de l'effectif enseignant), l'âge moyen des enseignants est à peine supérieur à 40 ans et se situe à 45 ans pour les Biatss⁵. La stabilisation des personnels (*turn over* de 6 % au bilan social 2014 contre 10 % sur les 3 années précédentes)⁶ contribue à consolider et à pérenniser les processus d'amélioration de gestion engagés par l'établissement. Si cette stabilisation accentuera naturellement le poids croissant de la masse salariale, elle permettra, en revanche, de développer et de fiabiliser une prévision pluriannuelle de la masse salariale, élément majeur de la maîtrise budgétaire.

2 ● Une fonction ressources humaines à renforcer et à outiller

Conscient des enjeux budgétaires dans le cadre du contrôle interne comptable, l'établissement a engagé la DRH dans d'importants travaux de fiabilisation des données du système d'information RH et des processus de paye. Parallèlement, les processus de recrutement (campagne de recrutement, harmonisation des procédures,...) ont été sécurisés.

Cependant, la masse salariale est pilotée et suivie en exécution par un agent du SPAP, alors qu'elle est affectée budgétairement à la DRH, laquelle ne possède ni les outils ni les compétences internes pour assurer la responsabilité du budget qui lui est confié. Il serait pertinent d'assurer l'adéquation entre responsabilité budgétaire et pilotage des enveloppes allouées et de diffuser au sein de la DRH la culture du pilotage budgétaire sur un domaine aussi sensible.

La tension durable prévisible sur la masse salariale appelle la mise en œuvre d'une gestion prévisionnelle des emplois appuyée sur un pilotage resserré des emplois et de la masse salariale. La poursuite de la mise en place du contrôle interne comptable par le futur adjoint au DGS devrait permettre d'avancer vers cet objectif.

3 ● Un investissement apprécié et reconnu en matière de prévention et santé au travail, mais un dialogue social perfectible

L'ENS de Lyon a fortement développé le service de prévention et de santé au travail (SPST), qui comporte aujourd'hui 11 agents (assistante sociale, infirmières, médecins, psychologue) contre 4 au moment de la rédaction dans du précédent rapport de l'AERES et bénéficie de l'apport de 38 assistants de prévention dans les différentes structures et sites. Même si le dispositif demeure perfectible, l'implication du service dans les chaînes d'accueil des nouveaux arrivants, tant étudiants que personnels, depuis l'année 2014 contribue à une identification rapide des difficultés. Une alerte précoce des professionnels concernés, l'élaboration d'un livret d'accueil et de fiches de signalement explicitées auprès des enseignants, l'organisation de formations régulières tant des élus étudiants que des personnels démontrent le dynamisme de ce service et expliquent notamment la perception positive du dialogue social dans l'établissement par les membres du comité hygiène, sécurité et conditions de travail (CHSCT). Ces derniers soulignent notamment l'utilité du groupe de travail « amélioration des conditions de travail » qui contribue à la circulation de l'information et assure une large participation sur les questions traitées. La participation étudiante au groupe de travail et au CHSCT ainsi que l'association récente des membres du groupe de travail au plan Campus sont appréciées, de même que le fonctionnement de la commission d'action sociale.

¹ POPEE-BIB pour les personnels des bibliothèques, AGORA et POPEE-ITRF pour les personnels non-enseignants du supérieur dans les établissements autonome.

² Source : fiche de la DGRH du MENESR portant sur l'année 2013 : 463 enseignants-chercheurs dont 235 non titulaires sur missions permanentes; 535 Biatss dont 60 non titulaires sur missions permanentes.

³ Source : fiche de la DGRH du MENESR portant sur l'année 2013 : nombre d'ATRF sur missions temporaires, 268.

⁴ Source : ENS de Lyon, rapport de gestion 2013, p. 5.

⁵ Source : ENS de Lyon, bilan social 2014, p. 20 et 23.

⁶ Source : ENS de Lyon, bilan social 2014, p. 34.

Les membres du comité technique jugent toutefois les échanges avec l'administration peu satisfaisants et peu nourris, autour de documents fournis tardivement et d'ordres du jour surchargés, alimentant des inquiétudes sur les grands dossiers (Comue, Idex, Plan Campus).

Ainsi, au delà des dispositifs d'accompagnement des personnels aux mutations subies ces dernières années (dispositif de mobilité interne préalable aux recrutements, formation des agents concernés), qui ont permis d'assurer une intégration réussie des différentes structures, l'établissement gagnerait à fluidifier le dialogue social dans toutes ses instances, comme il a su le faire pour le CHSCT, pour accompagner les évolutions annoncées. Ici, comme ailleurs et par exemple pour la Bibliothèque Diderot, un accompagnement au changement pour le personnel serait bénéfique.

III – La fonction financière et comptable

1 ● Un budget maîtrisé par l'établissement

Le budget de l'ENS de Lyon est passé de 118 725 116 € de dépenses et 120 480 475 € de recettes en 2011 à 125 961 361 € de dépenses et 125 522 113 € de recettes en 2013¹. Le compte financier 2013, une fois neutralisés les comptes de dotations aux amortissements et provisions et les comptes de reprises sur amortissements et provisions liés à une situation patrimoniale en cours de stabilisation, montre que l'augmentation des dépenses d'exploitation entre 2012 et 2013 (113,26 M€ contre 110,1 M€) tient quasi essentiellement aux dépenses de personnel. Parallèlement, si les recettes augmentent (119,2 M€ contre 113,87 M€), c'est en large partie dû à l'augmentation de la subvention de fonctionnement (+ 4,5 M€), mais également à la progression de plus d'1 M€ des ressources propres notamment par un effort notable de développement de la formation continue avec l'intégration de l'Ifé. Les coûts de fonctionnement se stabilisent aujourd'hui autour de 16 à 17 M€ par an dont environ un tiers (5,5 M€) sont des dépenses s'inscrivant dans le périmètre du partenariat public privé - PPP - (électricité, entretien et réparations immobilières, maintenance, nettoyage des locaux,...), dont l'équilibre financier est à pleinement sécuriser.

L'instauration depuis 2010 d'une commission des finances associant la direction de l'école, des membres du CA et notamment un étudiant élu et les services, qui se réunit 10 jours avant l'examen des documents budgétaires, est largement saluée par tous comme un outil pédagogique qui a permis d'apporter de la transparence dans le domaine budgétaire et de faire partager les enjeux de l'établissement, et qui contribue à la maîtrise budgétaire.

2 ● Un équilibre budgétaire fragile à conforter par un suivi de la soutenabilité budgétaire des projets immobiliers

L'impact du plan Campus (chiffrage 2012 non actualisé) prévoit une évolution des coûts de fonctionnement de 7,2 M€ en 2012 à 8,9 M€ en 2017 à l'issue de la réalisation du plan². S'y ajoutent des opérations à financer par l'ENS de Lyon pour un montant d'environ 2 M€³. Au-delà du plan Campus, outre la programmation du plan de jouvence des matériels fixé à 1,5 M€ par an mais exécuté pour moitié seulement en 2014⁴, l'établissement attend l'arrêté de transfert du bâtiment IGFL dans le patrimoine de l'ENS (11 M€ financés par le département du Rhône) qui fixera les conditions de son amortissement (environ 220 K€ annuel sur la base d'un amortissement sur 50 ans et dont l'impact sur les finances de l'établissement dépendra d'une éventuelle neutralisation⁵). Des incertitudes restent encore à lever sur l'état du patrimoine de l'établissement (valorisation définitive des biens mis à disposition et finalisation de l'inventaire physique), mais qui, à ce stade, ne paraissent pas de nature à remettre fortement en cause son équilibre budgétaire.

Ainsi, dans la mesure où de nouvelles programmations ne sont pas nécessaires et si le plan de jouvence ne fait pas l'objet d'un rattrapage des fonds ouverts non utilisés, le fonds de roulement de l'ENS de Lyon, établi à 13,1 M€ à fin 2014, paraît suffisant pour absorber, sans obérer la sécurité budgétaire de l'établissement, à la fois le surcoût de fonctionnement de 1,7 M€ et les 2 M€ d'opérations en cours de mise en œuvre. Pour s'en assurer, il serait cependant nécessaire que l'établissement entreprenne la mise à jour de l'analyse de soutenabilité budgétaire du Plan Campus qui date de 2012.

¹ Source : ENS de Lyon, rapport d'autoévaluation, octobre 2014, « données budgétaires ».

² Source : dossier d'expertise, Opération Campus : ENS de Lyon (version du 31 juillet 2013), p. 109.

³ Source : document direction du patrimoine_synthèse opé campus 04_05_15.

⁴ Source : document direction du patrimoine_2014 PPI jouvence_DPMG.

⁵ Source : entretien lors de la visite sur site.

3 ● Une segmentation de la fonction financière qui opacifie sa perception par les services

La fonction financière est répartie entre la DAF, qui assure l'élaboration du budget et le suivi de son exécution, et le SPAP, qui assure les analyses de soutenabilité budgétaire et l'allocation des moyens aux différents services. Cette segmentation ne favorise pas l'appréhension par ceux-ci de l'impact global de leurs activités sur le budget de l'établissement. Il convient toutefois de relever une avancée notable dans le pilotage budgétaire avec la mise en place, depuis cette année, d'une lettre de cadrage englobant les RH, le fonctionnement et les locaux.

La DAF, à laquelle a été transféré en 2014 le pilotage du contrôle interne comptable, est fortement mobilisée par les évolutions de la gestion financière et comptable avec l'arrivée de la gestion budgétaire et comptable publique (GBCP) et la rénovation attendue de l'outil Cocktail. La mise en place de la réforme budgétaire et de l'outil adapté permettra à l'établissement de poursuivre ses objectifs en matière de développement du contrôle interne comptable et de mettre en place une comptabilité analytique, aujourd'hui difficile à implanter faute d'outils adaptés.

IV – La fonction immobilière et logistique

1 ● Un projet immobilier d'envergure

Le patrimoine de l'ENS de Lyon représente 114 985 m² Shon sur 3 sites, occupés à 25 % par la recherche et à 23 % par les services administratifs et supports. La documentation (15 %), l'hébergement (18 %), l'enseignement (11 %)¹, la restauration, la vie culturelle et le sport se partageant le reste de l'espace. L'opération de réhabilitation de la partie SEE du campus (site Monod) confiée à un opérateur par voie d'un PPP validé en 2012 couvre à la fois la restructuration des locaux qui permettra de rationaliser leur occupation, des travaux de sécurité, d'accessibilité et d'amélioration énergétique et l'exploitation sur 25 ans de l'espace réaménagé. Retardé par les fusions et les déménagements associés, le plan Campus est aujourd'hui en voie de démarrage. Le dialogue compétitif est lancé avec les entreprises, et un chargé de mission rattaché au DGS a été récemment recruté.

Les personnels sont conscients de la nécessité et des enjeux de l'opération mais inquiets à la fois de la réorganisation des espaces et des réorganisations fonctionnelles liées à l'exploitation assurée désormais par un opérateur externe. Le groupe de travail « amélioration des conditions de travail » rattaché au CHSCT est un vecteur positif du dialogue entre les porteurs opérationnels du projet en interne à l'ENS de Lyon (chargé de mission, DPMG, chef du service prévention et santé au travail, DGS) et les personnels et étudiants. Les autres instances de l'établissement (CT, CA) semblent peu impliquées dans le projet et le comité technique, notamment, regrette d'y être peu associé alors que des réunions régulières sont organisées au niveau de la Comue à chaque phase de la mise en œuvre du projet. La communication interne sur le projet immobilier mériterait une attention particulière.

2 ● Une fonction immobilière et logistique fortement sollicitée à repenser dans un souci de transparence

L'établissement a clairement identifié la position stratégique de la DPMG, fortement sollicitée sur de nombreux chantiers : la mise à jour de l'inventaire physique attendue pour la clarification de la situation patrimoniale de l'établissement demande un lourd travail pour les structures fusionnées. L'articulation des missions respectives du futur prestataire et de la DPMG reste à déterminer et, au-delà du plan Campus, un travail de rationalisation et d'homogénéisation des fonctions logistiques sur les divers sites est à mener avec des décisions à prendre entre internalisation et externalisation. La réflexion sur le choix d'un système d'information sur le patrimoine est engagée. Il sera essentiel pour l'établissement, actuellement gêné par la confidentialité liée au dialogue compétitif avec les entreprises, d'assurer plus de transparence sur les évolutions des missions de la DPMG et de ses personnels et des impacts sur la vie quotidienne du site. L'implication des instances telles que le CT, notamment par une discussion approfondie sur le projet de service de la DPMG, paraît un élément incontournable pour la réussite de ce projet fortement structurant pour l'établissement.

¹ Source : ENS de Lyon, rapport d'autoévaluation, octobre 2014, « données budgétaires ».

V – Le système d'information

- Un système d'information à finaliser et à bien relier aux grands chantiers numériques

La direction des systèmes d'information (DSI) comprend 37 personnes réparties en 5 pôles qui gèrent les applications de gestion, les réseaux, le parc informatique, l'accompagnement des projets TICE de l'Ifé et les projets informatiques des laboratoires.

Elle travaille en lien étroit avec les établissements de la Comue et une démarche de projet partagée par les établissements du site a été définie pour inscrire les développements de chacun dans une dynamique commune. La DSI bénéficie d'une organisation structurée et résolument orientée vers l'intégration de l'informatique dans les différents métiers. Les applications développées en interne associent un référent métier (chef de service) à un référent informatique et des réunions de suivi sont régulièrement programmées ; chaque année, une collecte des besoins est organisée auprès des services et chaque projet fait l'objet d'une étude de faisabilité avant d'être soumis à l'arbitrage de chacun des pilotes des grands domaines métiers (VP recherche, VP études, DGS, Bibliothèque). Il convient de noter que le comité de pilotage des SI, créé en 2010¹, ne semble pas avoir fonctionné puisqu'une réflexion est en cours sur sa composition, son mode de fonctionnement et ses modalités de diffusion.

La cartographie des systèmes d'information confirme la faiblesse de l'établissement sur les domaines de la prévention et santé au travail et le domaine patrimonial pour lequel de nombreux projets (gestion des locaux, gestion de la maintenance, gestion de la sécurité, plateforme commune au prestataire et aux services de l'ENS de Lyon) attendent d'une part la finalisation du PPP avec le partenaire et d'autre part la validation de l'outil de gestion du patrimoine prévu par l'Amue. La refonte du SI est en cours afin de lui assurer une pleine capacité d'adaptation à la stratégie de développement de l'établissement et les postes informatiques font d'ores et déjà l'objet d'un équipement logiciel de base adapté aux domaines de compétences de chacun.

Pour finaliser le système d'informations, il conviendra de compléter les domaines encore non couverts par des applications adaptées tout en maintenant l'approche intégratrice telle qu'elle est menée actuellement.

¹ Source : ENS de Lyon, rapport d'autoévaluation, octobre 2014, p. 50.

Conclusions

L'ENS de Lyon est un établissement d'excellence qui a une grande capacité à identifier et exploiter ses atouts.

Issu de la fusion de deux établissements, consacrés respectivement aux SEE et aux LSH, l'école actuelle fait de la multi- et interdisciplinarité un point fort de ses politiques de recherche et de formation et un élément d'attractivité. Inscrit dans la tradition des ENS, elle accorde au doctorat une place centrale et intègre celui-ci dans le parcours de formation des élèves. Bénéficiant d'un taux d'encadrement particulièrement favorable, elle propose à ses élèves et auditeurs des parcours individualisés, un suivi attentif et des conditions de travail exceptionnelles. Bénéficiant d'une grande réputation à l'étranger, elle déploie une politique de partenariats internationaux sélective et particulièrement dynamique. La réussite de ces politiques passe par l'affirmation constante des spécificités d'une ENS.

Dans le même temps, l'école est attentive à ne pas se laisser marginaliser par ses spécificités. Dans un paysage régional et un contexte national qui poussent aux rapprochements et aux mutualisations, l'ENS de Lyon sait négocier avec ses différents partenaires les accords qui seront profitables aux uns et aux autres. Elle s'engage sans a priori dans la dynamique de la Comue, consciente de la nécessité, sans doute, mais consciente aussi que l'ENS de Lyon ne peut que bénéficier d'une amélioration du niveau de son environnement. Un établissement aussi atypique que l'ENS de Lyon a besoin d'un milieu porteur : plutôt que de vouloir être à elle seule son propre milieu, elle choisit de contribuer à se doter d'un milieu plus large, garant de son avenir.

Cette articulation subtile entre revendication d'une identité et d'une spécificité fortes, d'un côté, et engagement dans des relations de collaboration ou de partenariat avec des établissements de types différents, d'un autre côté, est la caractéristique majeure de la stratégie suivie et mise en œuvre par l'ENS de Lyon. Ambition et pragmatisme, mais un pragmatisme au service de l'ambition.

C'est une approche exigeante, qui ne se réalise pas sans mobiliser fortement les équipes, sans compter les multiples évolutions subies par l'institution, depuis la fusion des deux ENS et l'intégration de l'Ifé jusqu'aux changements de législation et à la création de la Comue. Il demeure donc encore des chantiers inaboutis, des dossiers qui n'ont pas reçu toute l'attention requise, des améliorations à apporter. C'est sans doute dans le domaine de l'organisation interne, du fonctionnement des instances et dans l'articulation des différents services administratifs, que les marges de progression sont les plus importantes. Il faut aussi veiller à ce que tous les membres de la communauté s'approprient pleinement la nature et les enjeux de l'ENS de Lyon d'aujourd'hui ; la communication interne mérite à cet égard une attention particulière. De ce point de vue, l'ENS de Lyon est encore en phase de transformation, mais il est important de veiller à rapidement stabiliser l'établissement, pour qu'il puisse se préparer à relever de nouveaux défis dans les années à venir.

I - Les points forts

- Une politique de recherche dynamique, appuyée sur des unités de recherche d'excellence et renforcée par un soutien administratif performant et des partenariats internationaux de qualité.
- La diversité des formations et des parcours étudiants avec un suivi individualisé, doublée d'une vie étudiante dynamique et saine et d'une réelle dimension internationale.
- Une grande réactivité, résultant de la petite taille de l'établissement, aux propositions et aux demandes des acteurs internes et externes de l'établissement.
- Une politique volontariste de valorisation des savoirs, aussi bien de ceux produits à l'ENS que des autres, qui se traduit par un fort investissement dans le numérique, transversal à toutes les activités et assurant une importante visibilité à l'établissement.
- Un engagement résolu dans la Comue, qui se traduit par de nombreuses initiatives des services et un rôle important pour l'ENS de Lyon dans la préparation du dossier Idex.

II – Les points faibles

- La faiblesse d'un pilotage qui repose sur des individualités plus que sur une structuration coordonnée des services.

- Un isolement relatif de la bibliothèque Diderot, à la fois par rapport à ses partenaires et dans l'ENS de Lyon, et par rapport à la formation et à la recherche, malgré les moyens investis par l'établissement dans la documentation.
- Une politique institutionnelle insuffisamment volontariste pour développer des partenariats industriels, qui demeurent essentiellement basés sur les compétences des laboratoires.
- Un manque d'indicateurs et d'objectifs chiffrés des différentes politiques, en partie dû à la faiblesse de certains outils de gestion.
- Une intégration de l'Ifé non encore aboutie, qui conduit à un manque de clarté sur les missions de cet institut et à un danger de concurrence plus qu'à une collaboration avec des recherches présentes dans l'établissement.

III – Les recommandations

- S'assurer de la cohérence entre les logiques des départements et celles de l'établissement, par exemple dans le cadre de l'ambition de multi ou d'interdisciplinarité, du sentiment commun d'appartenance, du recrutement sur dossiers.
- Articuler clairement et explicitement l'ancrage de l'Ifé dans l'ENS de Lyon et sa mission nationale pour en faire un réel atout stratégique pour l'établissement.
- Améliorer l'articulation entre les différents services administratifs pour faire correspondre leur organisation à la situation et aux missions actuelles de l'établissement.
- Poursuivre résolument l'accompagnement au changement, en organisant des dialogues et en développant des formations pour les différentes équipes.
- Repenser les modes de fonctionnement des conseils centraux (CA, CS, CEVE) : par exemple en renforçant la capacité d'élaboration des décisions du CA en séance plénière, en motivant les enseignants à participer aux travaux du CEVE ; et par ailleurs mieux articuler la fonction du conseil de gouvernance de l'Ifé et du conseil documentaire à ces instances.

Liste des sigles

A

AAP	Appel à projet
Abes	Agence bibliographique de l'enseignement supérieur
ADMIRE	Administration des institutions de recherche et de diffusion des connaissances
AERES	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
Amue	Agence de mutualisation des universités et établissements
ANR	Agence nationale de la recherche
ARCs	Communautés de recherche académique Rhône-Alpes
ASSET	Association des étudiants internationaux
ATRF	Adjointes techniques de recherche et de formation

B

BDL	Bibliothèque Diderot de Lyon
BEL	Banque d'épreuves littéraires
Biatss	Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, personnels sociaux et de santé

C

CA	Conseil d'administration
Cadist	Centre d'acquisition et de diffusion de l'information scientifique et technique
CEDES	Contrat d'établissement pour le développement de l'enseignement supérieur
CEVE	Conseil des études et de la vie étudiante
CHELS	Collège des hautes études Lyon science[s]
CHSCT	Comité d'hygiène, sécurité et conditions de travail
CICF	Contrôle interne comptable et financier
CID	Centre d'ingénierie documentaire
Comue	Communauté d'universités et établissements
CPES	Classes préparatoires à l'enseignement supérieur
CPGE	Classe préparatoire aux grandes écoles
CS	Conseil scientifique
CT	Comité technique

D

DAF	Direction des affaires financières
DAI	Direction des affaires internationales
Dgesc	Direction générale de l'enseignement scolaire
DGRH	Direction générale des ressources humaines
DGS	Directeur général des services
DPMG	Direction du patrimoine et des moyens généraux
DRH	Direction des ressources humaines
DSI	Direction des systèmes d'information

E

EA	Équipe d'accueil
EC	Enseignant-chercheur
ECTS	<i>European Credit Transfer System</i>
ED	École doctorale
ENS	École normale supérieure
ENS LSH	École normale supérieure lettres et sciences humaines
ENTPE	École nationale des travaux publics de l'État
EPFL	École polytechnique fédérale de Lausanne
EPSCP	Établissement public à caractère scientifique culturel et professionnel
EPST	Établissement public à caractère scientifique et technologique
Equipex	Équipement d'excellence
ERC	<i>European research council</i>
ESR	Enseignement supérieur recherche
ESCP	École supérieure de commerce de Paris

ETPT	Emploi temps plein travaillé
F	
FAENSL	Fédération des associations de l'ENS de Lyon
FSDIE	Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes
G	
GBCP	Gestion budgétaire et comptable publique
GVT	Glissement vieillesse technicité
H	
HDR	Habilitation à diriger des recherches
HEC	École des hautes études commerciales (de Paris)
I	
IBiSa	Infrastructures en biologie, santé et agronomie
Idex	Initiative d'excellence
Ifé	Institut français d'éducation
Ifpen	Institut français du pétrole et des énergies nouvelles
IGFL	Institut de génomique fonctionnelle de Lyon
INRP	Institut national de recherche pédagogique
IUF	Institut universitaire de France
IXXI	Institut des systèmes complexes
L	
Labex	Laboratoire d'excellence
LEA	Lieu d'éducation associé
LIA	Laboratoire international associé
LSH	Lettres et sciences humaines
M	
MCF	Maître de conférences
MENESR	Ministère de l'éducation nationale de l'enseignement supérieur et de la recherche
MOOC	<i>Massive open online course</i>
P	
PALSE	Programme d'avenir Lyon Saint-Étienne
PAPESR	Portail d'aide au pilotage de l'enseignement supérieur et de la recherche
PDS	Pôle diffusion des savoirs
PEPS	Projet exploratoire premier soutien
PIA	Programme d'investissements d'avenir
PPI	Plan pluriannuel d'investissement
PPP	Partenariat public-privé
PRES	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur
PU	Professeur des universités
R	
RCE	Responsabilités et compétences élargies
S	
SATT	Société d'accélération du transfert de technologies
SEE	Sciences exactes et expérimentales
Shon	Surface hors œuvre nette
SHS	Sciences humaines et sociales
SI	Système d'information
SMI	Service de mobilité internationale
SPAP	Service prospective et aide au pilotage
SPST	Service de prévention et santé au travail
Sudoc	Système universitaire de documentation (catalogue)
TICE	Technique de l'information et de la communication pour l'enseignement

U

UE	Unité d'enseignement
UMI	Unité mixte internationale
UMR	Unité mixte de recherche
UMS	Unité mixte de service
UNIS	Usages numériques et ingénierie des savoirs
USR	Unité de service et de recherche

V

VP	Vice-président
VP RIEMS	Vice-présidence ressources et innovations en éducation

Observations du président

**ÉCOLE
NORMALE
SUPÉRIEURE
DE LYON**

15 parvis René-Descartes
BP 7000, 69342 Lyon cedex 07
Tél. +33 (0)4 37 37 60 00
www.ens-lyon.fr

Lyon, le 17 octobre 2015

Le Président de l'ENS de Lyon

À
Philippe TCHAMITCHIAN
Président de la section Établissements
HCERES
20 rue Vivienne
75002 Paris

Réf. Courrier : PDT/ VQ 2015-22

Monsieur le Président,

Au nom de l'ensemble du personnel de l'École normale supérieure de Lyon, je tiens à vous remercier, ainsi que tous les membres du comité d'évaluation, pour la densité et la qualité des échanges qui ont eu lieu lors de la visite. Les points forts et les points faibles mis en exergue dans le rapport représentent une contribution précieuse pour l'analyse du fonctionnement de notre établissement et l'amélioration de notre qualité académique.

Comme le comité l'a noté, l'évaluation est intervenue à un moment particulier de l'histoire de l'établissement, avec une succession de transformations importantes : création de la nouvelle ENS de Lyon (2010), intégration de l'Ifé (2011), création de la bibliothèque inter établissement Diderot (2012), mise en place d'une nouvelle organisation (2012-2013), lancement de la ComUE (2015).

L'École normale supérieure de Lyon est très fortement attachée à sa capacité de continuer à évoluer en conservant la stabilité et la flexibilité nécessaires pour faire face aux défis de l'enseignement supérieur et de la recherche. J'ai donc été très sensible aux commentaires positifs sur la clarté reconnue de ses missions et de ses ambitions ainsi que sur la cohérence de leur mise en œuvre dans les différents périmètres formés par le site académique de la ComUE Université de Lyon, la Région, la France et l'International.

Je voudrais par ailleurs apporter les précisions suivantes :

- Pour ce qui concerne les chiffres présentés dans la première section de la partie Recherche et Formation, le personnel de l'ENS de Lyon est composé de 214 enseignants-chercheurs, 58 enseignants et 450 BIATSS. Les unités de recherche comprennent 21 UMR, 2 UMS, 2 USR, 1 EA.
- Nous sommes particulièrement attentifs aux points évoqués concernant l'organisation interne. Ils confortent les choix présentés dans le projet d'établissement, pour les services comme pour les procédures de gestion.
- Vous avez souligné que le bilan de la politique de recherche et de formation de l'ENS de Lyon post fusion, qui avait consisté à étendre les pratiques en usage en SEE au secteur LSH, était



positif en terme de durée des thèses ou de taux d'encadrement par HDR. Nous considérons que le bilan sur l'obligation de financement des doctorants n'est pas mitigé. Nous souhaitons aboutir à terme à une situation où toutes les thèses seront financées, car nous sommes convaincus que le niveau d'exigence et le travail requis le méritent.

Je vous prie de croire, Monsieur le Président, en l'assurance de mes sentiments respectueux,

Jean-François PINTON
Président de l'ENS de Lyon

Le président de l'ENS de Lyon

Jean-François PINTON



Organisation de l'évaluation

L'évaluation de l'École normale supérieure de Lyon a eu lieu du 4 au 6 mai 2015. Le comité d'évaluation était présidé par Bernard Coulie, Professeur ordinaire, Recteur honoraire, université catholique de Louvain (Belgique).

Ont participé à l'évaluation :

- Pierre Braunstein, Directeur de recherche émérite de classe exceptionnelle au CNRS, université de Strasbourg ;
- Pierre Chiappetta, Professeur des universités, Aix-Marseille Université, Directeur exécutif d'A*MIDEX ;
- Maryse Darnaudguilhem, Secrétaire générale adjointe - Académie Versailles ;
- Odile Grandet, Conservateur général des bibliothèques, Chef de projet Grand Équipement Documentaire, Campus Condorcet ;
- Guillaume Helluy, Doctorant, ENS Cachan, élu au CA de l'ENS Cachan (2013-2015) ;
- Christophe Martin, Professeur des universités, université Paris-Sorbonne ;
- Guillaume Vanhulst, Recteur, Haute école pédagogique du canton de Vaud (Suisse).

Xavier Lafon, délégué scientifique, et, Marie Salaün, chargée de projet, représentaient le HCERES.

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

On trouvera les CV des experts en se reportant à la *Liste des experts ayant participé à une évaluation par Le HCERES* à l'adresse URL <http://www.hceres.fr/EVALUATIONS/Liste-des-experts-ayant-participe-a-une-evaluation>