



HAL
open science

ENS de Lyon
Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

| Rapport d'évaluation d'un établissement. ENS de Lyon. 2010. hceres-02026320

HAL Id: hceres-02026320

<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026320v1>

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.



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

Section des établissements

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



novembre 2010



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

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



Le Président de l'AERES

Jean-François Dhainaut

Section des établissements

Le Directeur

Michel Cormier

novembre 2010

Sommaire

Présentation	5
I – Rappel historique	5
II – L'établissement en 2010	5
III – Le projet stratégique de l'établissement	5
La stratégie en matière de recherche	7
I – État des lieux de la recherche à l'ENS Lyon	7
1 ● Le secteur scientifique	7
2 ● Le secteur lettres et sciences humaines	7
II – La contribution des laboratoires à la formation	8
III – Les relations des laboratoires avec l'école	8
IV – L'innovation en matière de recherche	9
V – La valorisation de la recherche	9
VI – Les bibliothèques et la diffusion des savoirs	9
1 ● La Bibliothèque de l'ENS : un gisement documentaire d'exception, mais des décisions politiques en suspens	9
2 ● ENS Médias et UNIS : deux services complémentaires en pleine évolution, à la disposition de l'ensemble du site	10
3 ● Le service ENS Éditions, acteur de la valorisation de la recherche de l'établissement : un atout à conforter	11
La stratégie en matière de formation	13
I – Les publics étudiants de l'école	13
II – Les spécificités de la formation	13
III – Les perspectives d'évolution	14
La stratégie en matière de vie étudiante	15
I – Une participation à la vie institutionnelle peu effective	15
II – La mise en place progressive du suivi de l'étudiant	15
III – Une vie associative riche	15
IV – "Chez nous, chez vous" : une fusion encore virtuelle pour l'étudiant	16
L'insertion régionale et la stratégie en matière de relations extérieures	17
I – L'ENS est en soi un outil de communication majeur pour son environnement immédiat	17
1 ● La Ville et la Région	17
2 ● Les EPST et les partenaires industriels	17
3 ● Les autres acteurs universitaires	17

II – Quelles sont les actions déjà engagées et celles à mener pour ne pas se cantonner à cette image d'excellence acquise, incontournable mais au final très régionale ?	18
1 ● Travailler sur son image auprès des entreprises	18
2 ● S'appuyer sur des représentants du monde économique	18
3 ● Accéder au marché de la formation continue	18
4 ● S'ouvrir à la société	18
La stratégie en matière de relations internationales	19
La gouvernance	21
I – Les instances de direction	21
II – La mise en place des nouvelles structures	21
III – La gestion	22
1 ● La gestion des ressources humaines	22
2 ● Les finances	22
2 ● L'hygiène et la sécurité	23
Conclusion et recommandations	25
I – Les points forts	25
II – Les points faibles	25
III – Les recommandations	26
Liste des sigles	27
Observations du président	29
Organisation de l'évaluation	31

Présentation



I – Rappel historique

En 1880 et 1882, Jules Ferry crée les écoles normales supérieures pour l'enseignement primaire, à Fontenay-aux-Roses pour les jeunes filles, et à Saint-Cloud pour les jeunes gens. Elles ont d'abord pour mission 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". En 1954, les élèves-professeurs sont fonctionnarisés, en même temps que ceux des autres ENS. Depuis le début des années 50, ces écoles étaient autorisées à préparer à l'agrégation. En 1966, leur régime s'aligne sur celui de l'École normale supérieure de la rue d'Ulm, et elles peuvent officiellement préparer leurs élèves à l'enseignement supérieur. Elles deviennent mixtes en 1981 et 1986, Fontenay-aux-Roses se spécialisant dans les lettres et les sciences humaines, tandis que les sections scientifiques, qui forment la nouvelle École normale supérieure de Lyon, s'installent, en septembre 1987, dans le quartier de Gerland. Après une décennie d'incertitude sur son avenir, l'École de Fontenay est finalement installée elle aussi à Lyon, en septembre 2000, à peu de distance de l'école scientifique. Elle est alors désignée sous le nom d'École normale supérieure Lettres et sciences humaines (ENS LSH). Au premier janvier 2010, ces deux écoles fusionnent pour donner naissance à l'École normale supérieure de Lyon.

Ce rapide survol historique permet de rappeler qu'à l'origine, recrutant principalement des élèves d'écoles normales d'instituteurs, ces ENS avaient une vocation solidement établie de promotion sociale. Si aujourd'hui ce passé n'est pas totalement oublié, la réalité est quand même l'alignement sur le positionnement de l'ENS de la rue d'Ulm.

II – L'établissement en 2010

Aujourd'hui, l'ENS est implantée à Gerland, sur deux sites distants l'un de l'autre d'environ 800 mètres : le site Jacques-Monod, de l'ancienne ENS Sciences, et le site Descartes, de l'ancienne ENS Lettres et sciences humaines. Plus d'un millier de personnes y sont présentes : 220 chercheurs et 210 enseignants-chercheurs de l'ENS (160 statutaires et 50 contractuels), 448 personnels BIATOS et environ 190 enseignants-chercheurs d'autres établissements. Par ailleurs, elle accueille environ 900 élèves fonctionnaires stagiaires, ainsi que des étudiants et des doctorants. Au total, c'est près de 3 000 personnes qui fréquentent cet établissement. Il est intéressant de noter que l'ENS Sciences a, lors de son transfert à Lyon, su recréer sa capacité de recherche en attirant des équipes et des enseignants qui sont venus s'y installer. L'ENS LSH a eu plus de mal à s'affranchir de son attachement originelle à Fontenay-aux-Roses et à créer à Lyon ses capacités locales de recherche et d'enseignement.

III – Le projet stratégique de l'établissement

L'école est aujourd'hui dirigée par un président, surtout tourné vers les relations avec l'extérieur, et par un directeur général chargé de la conduite de l'établissement. Cette formule, née de la fusion, est manifestement très efficace, correspondant d'ailleurs à la forme de gouvernance de beaucoup de grandes universités dans le monde. Ce tandem insufflé à l'école un dynamisme qui était déjà sensible dans les deux établissements d'origine. Au demeurant, le projet proposé pour le prochain contrat quadriennal s'articule, assez classiquement, autour de trois axes : une recherche d'excellence dans toutes les disciplines, scientifiques et littéraires ; une formation de haut niveau pour les élèves (fonctionnaires stagiaires, recrutés par concours) et les étudiants (recrutés sur dossier) ; enfin, la diffusion des savoirs. On reviendra en détail sur ces différentes missions. Quelques éléments essentiels de ce projet méritent cependant d'être soulignés, car ils vont constituer des enjeux forts pour l'avenir.

Il s'agit tout d'abord de savoir si l'école va bénéficier pleinement de la dynamique nouvelle rendue possible par la fusion, au travers, par exemple, de nouvelles interactions entre les recherches en sciences "dures" et celles en sciences sociales et humaines. Les sciences de la vie, l'environnement et les sciences de l'information devraient faire l'objet d'ambitions renouvelées dans cette nouvelle configuration, mais également la géographie ou la philosophie, par exemple, qui devraient bénéficier de l'apport des connaissances en sciences exactes. Cela concerne également les cursus des étudiants et des élèves, dont dépend leur capacité à une véritable ouverture intellectuelle.

Il s'agit ensuite de la situation nouvelle créée par la présence à l'école d'étudiants, recrutés sur dossier, et qui, n'étant pas salariés, ne sont pas soumis à l'engagement décennal de servir l'État. Si l'ouverture vers de nouveaux débouchés est donc, à juste titre, mentionnée, on aimerait mieux cerner le rôle et l'originalité de la formation dispensée dans une école normale supérieure, ce qui conditionne à la fois la politique de recherche et les cursus proposés aux élèves et étudiants. On lit, dans le projet stratégique, qu'au-delà de la recherche elle-même, l'école a pour ambition de former des responsables. Ne forme-t-elle pas plutôt des intellectuels ouverts au monde et capables de s'y rendre utiles, voire indispensables ? La réponse à la question de savoir quelles sont précisément les missions d'une école normale supérieure reste donc encore à préciser.

Enfin, une question reste ouverte : que sera demain le PRES Université de Lyon et quelle place y tiendra l'ENS ? Deviendra-t-elle un institut d'études avancées de l'Université de Lyon ? Gardera-t-elle une totale indépendance ? Seuls sont soulignés, et c'est une très bonne chose, ses liens étroits avec d'autres établissements lyonnais d'enseignement supérieur et souvent son caractère moteur dans les structurations et les projets en cours. Sa stratégie affirmée d'ouverture au monde socio-économique et à la société devrait être un axe fort de la politique d'attractivité de l'ENS sur les plans local, national et international et faire d'elle un acteur du rayonnement du Grand Lyon et de la Région Rhône-Alpes. L'ENS doit encore travailler sur son projet, préciser ses caractéristiques majeures lisibles par l'extérieur, ses valeurs partagées en interne, et conduire une communication stratégique interne et surtout externe d'envergure.

La stratégie en matière de recherche



I – État des lieux de la recherche à l'ENS Lyon

Dans un établissement de petite taille, il n'est pas possible que tous les champs et sous-champs disciplinaires soient représentés. Néanmoins, grâce notamment à une politique d'association avec les universités lyonnaises, l'ENS présente une large gamme de laboratoires d'excellente qualité.

1 • Le secteur scientifique

Parmi les 10 UMR et la FRE que compte ce secteur, 8 sont classées A+ et 3 classées A. Parmi les UMR, la plupart sont, du côté universitaire, sous la double tutelle de l'ENS et de l'UCB, auxquelles peuvent être associés l'INSA et l'École centrale de Lyon. Du côté organismes, 7 sont sous tutelle du CNRS (dont plusieurs sous double tutelle, soit avec l'INRA, soit avec l'INRIA), et 1 sous tutelle INSERM. Cette dernière travaille également en partenariat avec les hospices civils de Lyon. Avec ces UMR, sont présents tous les instituts du CNRS en sciences dures, sauf l'Institut de l'écologie et de l'environnement¹, et l'Institut des sciences de l'ingénierie et des systèmes.

Il faut y ajouter les trois "hôtels à projets" (dont 1 USR CNRS et 1 GIS). Il s'agit de structures accueillant, pour une durée limitée, des projets innovants de nature interdisciplinaire :

- le Centre Blaise-Pascal (CBP, structure ENS), consacré à la modélisation et à la simulation numérique ;
- l'Institut des systèmes complexes (IXXI, qui a une structure de GIS) ;
- le Laboratoire transdisciplinaire Joliot-Curie, qui promeut des approches de la biologie issues des autres sciences.

Ces trois structures innovantes permettent une large ouverture internationale et encouragent des recherches émergentes. Leur implication dans l'enseignement à l'ENS (un peu en L3 et M1, surtout en M2) est prometteuse.

2 • Le secteur lettres et sciences humaines

L'établissement a présenté à l'évaluation 12 UMR et 1 EA, classées comme suit : 9 A+, 2 A, 2 B. Toutes les UMR sont sous tutelle conjointe de plusieurs établissements (systématiquement les Universités Lyon 2 ou Lyon 3, parfois d'autres universités de la région, voire de la France entière). La politique de co-association permet le développement de liens forts avec les universités lyonnaises.

Au-delà de la similarité des deux situations entre le secteur scientifique et le secteur LSH, une différence notable apparaît : si le premier, plus ancien, a été créé en plaçant d'emblée la recherche au centre de son projet, le second, issu plus récemment de l'ENS de Fontenay - Saint-Cloud, où la préparation à l'agrégation était la mission phare, est encore en phase de transition vers un mode de fonctionnement qui place la recherche au centre. Le fait qu'il n'y ait que 3 UMR sous tutelle principale de l'ENS est significatif à cet égard. Deux initiatives sont susceptibles d'accélérer la mutation :

- les "laboratoires juniors", permettant de donner à des élèves les moyens de lancer un travail de recherche qu'ils maîtrisent eux-mêmes, dès leur 2^e année à l'école ;
- le Collegium de Lyon, Institut d'études avancées rattaché au RTRA RFIEA, dont la vocation est de promouvoir des recherches interdisciplinaires pionnières, essentiellement en SHS.

Les laboratoires de l'ENS Sciences obtiennent un bon nombre de contrats (ANR, Europe), confirmant ainsi la très grande visibilité de la recherche dans ces domaines. La situation est loin d'être comparable en LSH. S'il y a bien un certain nombre de contrats ANR, il n'y a que très peu de contrats européens. Un seul laboratoire, ICAR (sous tutelle secondaire de l'ENS, mais localisé à l'ENS) a une véritable capacité en la matière.

¹ Un laboratoire de sciences humaines et sociales est cependant rattaché à cet institut.

II – La contribution des laboratoires à la formation

C'est probablement un des points les plus positifs. Tous les laboratoires adhèrent au principe général de la formation par la recherche. Les chercheurs des laboratoires interviennent dans les formations de deux manières : par des cours (surtout évidemment les EC), mais aussi par l'accueil de stagiaires dans les laboratoires. Ceci est tout à fait essentiel pour transformer des élèves et des étudiants, issus dans leur immense majorité des classes préparatoires et qui excellent dans des exercices purement académiques, en apprentis-chercheurs.

Même si l'impression qu'on a est plutôt positive, on ne dispose pas des éléments nécessaires pour répondre à la question suivante, pourtant essentielle dans le cas d'une ENS : les laboratoires présents sur le campus ont-ils une influence plus que proportionnelle sur les choix des étudiants, l'École parvient-elle à les orienter de manière large vers des laboratoires dans toute la France et dans tous les domaines de la recherche ? En revanche, il est certain que les laboratoires de l'ENS sont ouverts, puisqu'ils recrutent près de la moitié de leurs doctorants hors ENS.

III – Les relations des laboratoires avec l'école

Les laboratoires de sciences ont été très heureux dans le contexte de l'ancienne ENS Lyon : accès facile à la direction, prises de décision rapides, soutien fort, etc. Des choix audacieux ont été faits, comme le recrutement de professeurs très jeunes, parfois étrangers, qui apportent un regard extérieur à une institution qui, bien que jeune, est héritière d'une longue tradition. Il est clair que le nouveau contexte créé par la fusion suscite des inquiétudes. Si la mise en place d'une direction déléguée à la recherche, qui est devenue leur principal interlocuteur, répond de manière satisfaisante aux besoins quotidiens des directeurs des laboratoires scientifiques, une inquiétude est manifeste quant aux questions stratégiques : dans le contexte d'une direction bicéphale, pour l'instant très absorbée par la gestion de la fusion et le bouleversement des structures universitaires, les directeurs sont perplexes. Ils craignent un alourdissement de la structure.

La situation est, à nouveau, différente en LSH pour les raisons générales évoquées plus haut. Le schéma stratégique de la nouvelle ENS fait le pari que la cohabitation lettres/sciences permettra aux acteurs des LSH d'adopter des attitudes plus audacieuses ("culture de projets"). Les acteurs eux-mêmes craignent de se voir imposer des schémas auxquels ils n'adhèrent pas, se manifestant par l'emploi d'un "novlangue" inquiétant :

- interdisciplinarité "forcée", qui se manifesterait par le fléchage prioritaire des financements vers des projets interdisciplinaires ;
- apparition d'une série de critères ("démarche qualité", "benchmarking", classements internationaux) dont ils soupçonnent, à tort, qu'ils rencontrent l'adhésion enthousiaste des scientifiques et qui leur paraissent de nature à nuire à la qualité de la recherche plutôt qu'à y contribuer.

Deux points, non liés à la fusion, paraissent devoir attirer l'attention de la direction et appeler des mesures correctives :

- la structuration en départements pluridisciplinaires (alors qu'en sciences, il y a un département par discipline) ;
- un poids excessif de l'enseignement pour les maîtres de conférences, avec des cours très lourds à préparer (notamment pour l'agrégation), auxquels s'ajoutent la participation aux laboratoires juniors, le tutorat, etc., non pris en compte dans la charge de service. Ceci est préjudiciable à la réalisation de leur objectif personnel (la préparation d'une HDR et l'évolution de leur carrière), et ne peut qu'entraîner une inquiétude du côté des élèves ("Vais-je m'engager dans une carrière dans laquelle l'accès au statut supérieur est tardive, voire impossible" ?).

L'ENS effectue un prélèvement de 15% sur les crédits des laboratoires pour alimenter un "fonds recherche". Il est difficile d'évaluer cette initiative – qui paraît excellente – en l'absence d'éléments pour mesurer son impact et apprécier les critères sur lesquels se base sa distribution.

Le Conseil scientifique de la nouvelle école ne s'est pas encore réuni. Les élus n'ont aucune idée de la manière dont le conseil va fonctionner. Il n'y a pas de commentaire particulier à faire à ce stade : la fusion est un processus compliqué ; il est normal qu'il faille du temps pour la réaliser complètement. Il est néanmoins un peu inquiétant que les représentants de la communauté académique se sentent plutôt usagers qu'acteurs de la politique scientifique de leur établissement. Il est concevable qu'il y ait des désaccords entre direction et personnels ; mais ce désaccord doit s'inscrire dans un dialogue permettant de construire ensemble des projets, dialogue dont le Conseil scientifique est le cadre naturel. Il faudra veiller à ce qu'il soit effectivement instauré, et que la communauté académique s'empare de l'outil que constitue le Conseil scientifique. Bref, il ne faut pas trop attendre : les conseils doivent être très rapidement en action, pour que les élus ne se sentent pas exclus de la conduite du changement qu'entraîne la fusion et n'en deviennent pas de potentiels spectateurs détracteurs.

IV – L'innovation en matière de recherche

Le risque existe toujours, mais plus gravement s'agissant d'une petite institution, qu'elle n'ait pas la capacité de renouveler ses thèmes et ses directions de recherche. À l'échelle des laboratoires, c'est lors de leur évaluation que la question se pose. À l'échelle de l'institution, ce renouvellement engage la politique scientifique.

Un certain nombre d'initiatives montrent une réelle capacité de l'ENS en la matière : plusieurs laboratoires établis ont des problématiques originales. Plus récemment, le soutien aux "hôtels à projets" et au Collegium, l'initiative des laboratoires juniors, la création de la filière artistique, le recrutement cette année d'un philosophe spécialisé en sciences cognitives et d'un anthropologue des sciences attestent de réels efforts.

Néanmoins, on peut se poser les questions suivantes :

- quelle politique de recherche l'établissement doit-il avoir en vue d'augmenter les flux d'élèves et d'étudiants vers des domaines dans lesquels existent, pour des docteurs, de bonnes possibilités de débouché, meilleures même que dans certaines disciplines d'excellence traditionnelles des normaliens ? On peut penser aux disciplines à agrégation (santé, droit, science politique, économie ou même gestion) et aux sciences pour l'ingénieur ;
- l'ENS ne pourrait-elle pas jouer un rôle moteur dans le développement de certaines recherches pluridisciplinaires, et donc former des individus aux compétences diversifiées, susceptibles de réussir dans de telles recherches ?
- quel est le processus d'élaboration, de concertation et de décision permettant d'établir une telle politique de recherche ?

V – La valorisation de la recherche

Avec son pôle Diffusion des savoirs, l'ENS dispose d'un atout formidable. Outre le service Éditions et la bibliothèque, ce pôle comporte les services ENS Médias et UNIS (Usages du numérique et ingénierie des savoirs). Y sont rattachés un certain nombre de sites DGESCO, destinés à la formation continue des professeurs du second degré. Un équipement audiovisuel, digne héritier des initiatives pionnières de l'ENS Saint-Cloud, est disponible. Le travail effectué au sein de ce pôle comporte un aspect de recherche, avec un travail sur la taxinomie des ressources disponibles sur le WEB (en collaboration avec le MIT). La question de l'articulation de ce pôle avec la formation des élèves, étudiants et doctorants n'est pas totalement résolue. On peut espérer que la présence de ce pôle permette de faire émerger d'une part des enseignants du second degré qui pourraient être pilotes en matière de TICE, et d'autre part des enseignants-chercheurs et des chercheurs ayant, outre des connaissances approfondies en matière de TICE, une conscience claire des enjeux des activités de communication scientifique et de l'interaction sciences-sociétés. Il y a certes des obstacles, mais l'ENS se doit d'être pionnière en la matière.

L'activité de valorisation est réelle, pour l'instant essentiellement confiée aux organismes pour la partie scientifique, notamment au CNRS. Cela signifie une trentaine de brevets licences ou logiciels, actifs ou exploités, et une grosse dizaine de start-up issues des travaux de recherche (mais essentiellement portées par des chercheurs), dans les secteurs biologie-santé ou instrumentation, par exemple. Certaines sont dans des locaux mis à disposition par l'ENS. Les revenus générés pour l'école, autour de 50 k€, restent modestes. Cependant, les emplois induits par cette activité sont estimés à 150.

L'école souhaite cependant être plus présente dans le futur, et vient de créer à cet effet un service de trois personnes. Il reste à le renforcer, sur le plan juridique en particulier, et à préciser le rôle que souhaite jouer l'ENS dans le pilotage de la valorisation, notamment l'articulation avec les organismes de recherche et le service Lyon Sciences Transfert du PRES. Un service dévolu à l'ingénierie de projets et composé de 7 personnes a également été créé.

VI – Les bibliothèques et la diffusion des savoirs

Ce pôle, important pour le rayonnement de l'ENS, fédère quatre entités distinctes aux missions complémentaires : la bibliothèque, qui regroupe les gisements documentaires acquis à titre onéreux ; ENS Médias, qui produit sous forme numérique des outils pédagogiques, et UNIS, qui les valorise, *via* les UNT et UNR ; ENS Éditions, structure éditoriale de grande qualité qui opère avec succès une évolution vers le numérique.

- 1 • La Bibliothèque de l'ENS : un gisement documentaire d'exception, mais des décisions politiques en suspens

Ce service est constitué de plusieurs bibliothèques, situées sur les deux sites de l'ENS :

- sur le site Descartes, le bâtiment Denis-Diderot en abrite trois : la bibliothèque interuniversitaire (BIU LSH), commune aux Universités Lyon 2 et Lyon 3 ainsi qu'à l'ENS ; la bibliothèque ENS LSH ; la bibliothèque de l'INRP ;
- sur le site Jacques-Monod se trouve la bibliothèque de l'ancienne ENS scientifique.

Ces bibliothèques fonctionnent avec des horaires d'ouverture distincts et des modalités d'accès très différentes. Si les étudiants de l'ENS interrogés se déclarent satisfaits des collections proposées et des services mis à leur disposition, il demeure qu'une politique commune sur la documentation et une harmonisation des accès sont à envisager de manière urgente sur le site Jacques-Monod.

L'ENS est confrontée à un problème administratif majeur : la reconduction de la convention avec les Universités Lyon 2 et Lyon 3 n'a toujours pas été validée, ce qui engendre, outre de réelles difficultés administratives, un dysfonctionnement préjudiciable au niveau du pilotage et de la stratégie documentaire à mettre en œuvre pour les mois à venir. En effet, en juillet 2009, la convention qui régissait le fonctionnement de la BIU a été dénoncée par les deux universités. Un avenant signé par les trois tutelles prévoit le maintien du *statu quo* pour un an au moins, deux ans au plus. Les conservateurs responsables des différentes bibliothèques ont d'ores et déjà travaillé pour la présentation d'un projet commun en vue du prochain contrat quadriennal : en cours d'élaboration par la BIU et l'ENS, auxquelles l'INRP devrait s'associer, il portera sur l'aménagement commun de locaux (salle de conférences et de séminaires), la mise en place d'un accueil conjoint au sein du bâtiment et l'harmonisation des horaires d'ouverture.

Il est indéniable que la recherche en sciences humaines devient de plus en plus interdisciplinaire, notamment sur des thématiques en relation avec les sciences exactes, et que la fusion des deux bibliothèques de l'ENS constitue à cet égard un point positif. Le nouveau Service d'information documentaire (SID), opérationnel pour la rentrée universitaire 2010, en sera l'illustration. Les collections documentaires représentent 1,2 million d'ouvrages sur le site de Gerland, sans compter les abonnements de périodiques, papier et électroniques, ce qui en fait un élément majeur dans le paysage de la recherche à Lyon et plus largement pour le PRES. Il convient donc que l'ENS définisse sa stratégie documentaire en adéquation avec ce qui existe aujourd'hui sur le site de Gerland, et en partenariat avec les autres établissements membres du PRES. Dans ce contexte, il serait intéressant de reprendre l'idée de la mise en place de deux réseaux principaux de bibliothèques : celui des bibliothèques en sciences et technologies et celui des bibliothèques en lettres, sciences humaines et sociales. Cela permettrait la réalisation d'un schéma directeur de la documentation sur le territoire du PRES.

Dans le cadre du grand emprunt, le PRES prévoit de déposer un projet de Très grande infrastructure documentaire (TGID), fédérant les acteurs de la production et de la diffusion des savoirs, et lié à l'enseignement et à la recherche de l'Université de Lyon. Il est prévu que cette infrastructure, appuyée sur les établissements du PRES, entretienne des relations étroites avec les collectivités territoriales, notamment les bibliothèques municipales de Lyon et Saint-Etienne. Il serait sans doute utile que les établissements concernés (Lyon 2, Lyon 3, INRP et ENS de Lyon) se saisissent de cette opportunité pour reprendre une réflexion en suspens.

Il faut aussi regretter la faiblesse de la fréquentation des différentes bibliothèques, eu égard à la qualité des fonds proposés. La mixité croissante des étudiants de l'ENS devrait favoriser un usage plus important des salles de lecture et des collections proposées sur place ou en ligne. La réorganisation indifférenciée des espaces et l'harmonisation des horaires d'ouverture devraient aider à une fréquentation plus importante par l'ensemble des étudiants lyonnais.

2 • ENS Médias et UNIS : deux services complémentaires en pleine évolution, à la disposition de l'ensemble du site

ENS Médias, structure importante au sein de l'école (15 personnes), développe une activité de production et de diffusion audiovisuelle et multimédia pour la DGESCO mais aussi pour les projets UNR et UNT (UNISCIEL et UVED). Ce service dispose de moyens financiers et d'infrastructures de qualité. Il devrait être en mesure de répondre de manière identique aux attentes des enseignants sur les deux sites, d'ici quelques mois.

Chargé du site WEB de l'établissement, l'UNIS prend en charge également l'innovation en technologies éducatives et la mise en œuvre de productions pédagogiques sous forme numérique. Ce service, qui travaille en étroite collaboration avec le réseau des UNT et UNR, est en cours de constitution et devrait connaître un développement significatif au cours du prochain contrat.

3 • Le service ENS Éditions, acteur de la valorisation de la recherche de l'établissement : un atout à conforter

Composé de 7 personnes, ce service bénéficie d'excellentes compétences professionnelles en matière d'édition. Il propose 300 titres d'ouvrage et 10 de revue. Un travail important sur la définition des collections est mené depuis la fusion, notamment par la mise en place d'une direction scientifique, qui contribue à améliorer l'expertise sur les contenus. Chaque ouvrage est édité à 600 exemplaires et la vente est assurée en France et à l'étranger par les canaux habituels de vente (librairies spécialisées, Amazon). Tous les titres édités avant 2002 peuvent être proposés sous forme numérique. L'intérêt de cette structure d'édition est indéniable car elle valorise la recherche de l'école, pour le moment essentiellement en LSHS (un titre en mathématiques a été publié en 2010). Le budget annuel s'élève à 150 000 €. Il convient de signaler l'attribution régulière de subventions substantielles du Conseil régional et de l'Agence Rhône-Alpes pour le livre et la documentation (ARALD). Des partenariats avec le secteur privé sont en cours d'élaboration et la mise en place d'une chaîne de fabrication intégrant un flux XML devrait offrir de belles perspectives d'évolution à ce service.

Une meilleure reconnaissance de l'ADERES et une mutualisation des compétences avec les presses universitaires seraient vivement souhaitables.

La stratégie en matière de formation

I – Les publics étudiants de l'école

Bien que l'École normale supérieure de Lyon existe depuis le 1^{er} janvier 2010 et que sa mise en place soit considérée comme effective, il existe encore de nombreuses disparités entre les deux secteurs (sciences et LSH). Ces différences, nettes pour ce qui concerne la formation, sont même codifiées dans le *Guide des procédures*. Comme ce guide ne dépend que de l'école, on peut espérer que cette dichotomie n'est que provisoire et disparaîtra avec les années de cohabitation. Plusieurs types d'étudiants fréquentent l'école :

- *les élèves*, fonctionnaires stagiaires, représentent un flux annuel de 226. Ils sont recrutés pour une durée de 4 ans par concours national, soit à l'issue de 2 années de classe préparatoire aux grandes écoles (CPGE) pour 218 d'entre eux, soit à l'issue d'une licence universitaire pour 8 d'entre eux. Sur le premier concours (CPGE), ils se répartissent de la manière suivante : 114 en LSH et 104 en sciences. Si en lettres et en sciences humaines, on n'observe que très peu de démissions, en sciences, pour les concours à dominante physique-chimie et mathématiques (respectivement 31 et 25 postes ouverts), les derniers admis se trouvent classés dans les 120^{es}. Les femmes sont toujours minoritaires parmi les élèves et l'école n'a, pour l'instant, pas prévu d'action pour un rééquilibrage. En outre, l'ouverture sociale du recrutement reste une préoccupation à l'ENS comme pour beaucoup d'écoles recrutant par concours en France. Le second concours qui offre peu de places a peu de succès ;
- *les étudiants*, recrutés sur titres et non rémunérés, représentent environ la moitié de l'effectif. En sciences ils peuvent être recrutés en 3^e année de licence (L3) ou en 1^{ère} année de master (M1). En lettres, ils ne sont recrutés qu'en M1 et doivent représenter une candidature pour accéder en M2. Ils peuvent aussi être recrutés pour préparer l'agrégation dans l'un ou l'autre secteur.

L'école accueille en outre :

- *des étudiants non inscrits chez elle*, mais suivant les cours des masters cohabilités avec les universités de Lyon ;
- *quelque 400 doctorants*, présents dans les laboratoires de l'école, qui peuvent être soit d'anciens normaliens, soit des étudiants, français ou étrangers ;
- *des étudiants étrangers*, qui, s'ils viennent dans le cadre d'Erasmus, peuvent n'être présents qu'un seul semestre.

Tous ces publics semblent cohabiter sans difficulté dans les formations et dans la vie de l'école. L'ENS Lyon accueille donc un public dont les fonctionnaires représentent moins de la moitié des effectifs, alors même qu'ils pèsent énormément dans le budget de l'établissement. Ceci va inévitablement poser plus amplement le problème des débouchés des diplômés formés par l'école, de leur insertion professionnelle et, par là-même, amener à reconsidérer les missions traditionnelles d'une école normale supérieure, telles qu'elles sont définies, notamment, dans son décret de création. Cette situation est au centre de ses préoccupations pour le prochain contrat quadriennal et on ne peut que l'encourager dans ce sens. Beaucoup de normaliens ont choisi cette formation à Lyon pour le renom de l'école, pour les conditions de travail et aussi pour la rémunération, mais n'ont pas nécessairement fait au départ le choix d'être enseignants ou enseignants-chercheurs. Les autres étudiants qui n'ont pas été en quelque sorte prérecrutés dans l'Éducation nationale ont souvent choisi l'ENS pour les mêmes raisons, à l'exception de celle concernant le salaire, bien entendu. Le brassage des statuts, des origines et des spécialités, sur un spectre élargi après la fusion, va forcément faire évoluer les mentalités et les enseignants seraient bien inspirés de ne pas freiner le mouvement.

II – Les spécificités de la formation

La formation dispensée à l'École normale de Lyon présente plusieurs points communs dans les deux secteurs :

- elle est très ancrée dans la recherche, ce qui contribue à son attractivité, compte tenu de la qualité de cette dernière ;
- les formations sont cohabilitées avec au moins un établissement universitaire (Université Claude-Bernard pour les sciences, Lyon 2, Lyon 3, et Saint-Etienne pour les LSH).

La licence n'est pas délivrée par L'ENS. Cependant, en L3, un parcours spécifique des licences de l'UCB est enseigné en quasi-totalité à l'ENS. L'ENS est très bien intégrée dans le paysage des formations universitaires lyonnaises, dont elle est un élément moteur, et a initié le processus de labellisation des masters par le PRES. À la sortie de la formation de master, les profils sont très différents en raison des stages, qui s'effectuent obligatoirement dans plusieurs laboratoires. En lettres, les laboratoires juniors participent à la formation diversifiée par la recherche. Les stages à l'étranger (surtout en M2) sont très vivement conseillés, voire imposés, et le Service de mobilité internationale aide les élèves dans leurs démarches.

La pluridisciplinarité a souvent été présentée comme l'un des atouts forts de la fusion des deux anciennes ENS. Force est cependant de constater que, si dans les faits, elle pourra apporter une ouverture prise en compte dans le diplôme final de l'ENS, on ne voit pas, à l'heure actuelle, émerger de formations pluridisciplinaires sciences/lettres, surtout avec une préparation à l'agrégation à la clé. La pluridisciplinarité programmée par le secteur sciences a été mise en œuvre, mais à l'intérieur des seules disciplines scientifiques.

La préparation à l'agrégation, qui fait partie de la tradition des ENS, est vécue de manière très différente selon les secteurs. En sciences, les normaliens ne sont pas tous candidats, mais ceux qui s'y présentent ont un taux de réussite voisin de 100% ; les étudiants candidats ont, eux aussi, un fort taux de réussite. En lettres, la préparation à l'agrégation, qui relève beaucoup plus du dogme, est obligatoire (la réussite en 3^e année est même en principe obligatoire !). Le taux de réussite est voisin de 50% pour les premières candidatures ; il augmente de plus de 10%, si l'on intègre les redoublants. C'est un excellent taux de réussite, mais un taux d'échec significatif subsiste encore. Cette situation mettant l'agrégation au centre du dispositif est grandement pilotée par l'aval. En effet, sans agrégation, il est impossible d'obtenir un poste en CPGE, tout comme il est illusoire, dans les disciplines à agrégation en LSH, d'envisager une carrière universitaire. De plus, l'agrégation est, dans ce secteur, un critère d'attribution des allocations couplées. La logique de cette construction des formations autour de la préparation à l'agrégation a conduit à supprimer la double inscription master/agrégation et à valider, en master, les acquis en fonction des résultats à l'agrégation.

III – Les perspectives d'évolution

Les nouvelles conditions de préparation de l'agrégation (pré-requis du master) vont induire des contraintes, notamment compte tenu du fort couplage formation/recherche, pour le choix du master et des laboratoires. Le pré-requis du master ne permet pas de passer l'agrégation en 3^e année. Cependant, un décret du 28 mai 2010 change à nouveau la donne, en rendant possible, avec un aménagement, la candidature à l'agrégation en 3^e année dans le cadre d'un master ! Les années de congé sans solde, qui n'interviennent qu'à la marge actuellement, pourraient donc devenir la règle, soit pour préparer l'agrégation, soit pour démarrer un travail de recherche. En tout état de cause, cette situation pèsera forcément sur l'évolution des formations et sur l'insertion professionnelle des normaliens et des autres étudiants, surtout si on considère le nombre de postes mis au concours de l'agrégation.

Son décret de création donne à l'école la mission de former des enseignants du second degré et du supérieur, ainsi que des cadres supérieurs de l'administration et des entreprises françaises et européennes. Dans cette optique, bâtir la formation sur la préparation de l'agrégation semble réducteur, conduit à figer les formations et à limiter considérablement les pistes d'insertion professionnelle des normaliens. Bien que l'école commence à organiser des compléments de formation en 4^e année avec des établissements partenaires (Sciences Po, ESCP Europe...) pour permettre de ne pas enseigner à ceux qui le souhaitent, elle ne semble pas être totalement armée pour répondre pleinement à la demande d'insertion professionnelle, à l'issue du master ou du doctorat, de l'ensemble des étudiants qu'elle forme. Les données concernant l'insertion professionnelle des élèves ayant été formés à l'ENS manquent cruellement, surtout en ce qui concerne la mise en regard de l'emploi occupé et du projet de carrière des individus (par exemple, enseignement secondaire subi ou choisi). Même si les cultures et les environnements sont différents, l'école devra inévitablement opérer un rapprochement des modes de formation dispensés dans les deux secteurs.

Les responsables de laboratoire considèrent que les élèves (normaliens et non-normaliens) ont un excellent niveau, tant du point de vue des études jusqu'au master que du point de vue de la recherche en vue du doctorat. Une augmentation du nombre de recrutements des normaliens au 2^e concours, accompagnée d'une campagne de promotion, permettrait d'attirer les meilleurs candidats et de recruter des étudiants européens, qui ne représentent actuellement qu'1% des effectifs normaliens ! Cette éventualité, qui figure d'ailleurs dans les propositions de la direction, pourrait être expérimentée.

La stratégie en matière de vie étudiante

Un service administratif est dévolu à la vie étudiante depuis 2007. Dix personnes assurent des missions aussi variées que la direction des stages, l'accompagnement de la vie associative, le service social et le service d'aide au départ à l'étranger. Cependant, 90% des effectifs du service se concentrent sur la gestion de la vie associative.

Avec la fusion, ce service, à l'origine rattaché à l'ENS LSH, doit gérer deux fois plus d'étudiants avec le même effectif, d'où une surcharge de travail et une certaine difficulté à accomplir toutes les missions qui lui ont été confiées. Peut-être le portefeuille des missions du service devrait-il être révisé pour rattacher le service des stages et le suivi des élèves au département de la formation.

I – Une participation à la vie institutionnelle peu effective

Si les étudiants sont représentés dans leur diversité par des élus au Conseil d'administration (deux élèves, un étudiant), au Conseil des études (deux élèves) et au Conseil scientifique (deux élèves), il semble toutefois qu'ils n'aient pas d'influence réelle sur les questions de pédagogie : il est en effet symptomatique de relever que les étudiants n'ont pas été consultés au sujet de la fusion, alors même qu'ils sont au cœur des réalités concrètes de l'harmonisation des scolarités.

II – La mise en place progressive du suivi de l'étudiant

Les étudiants bénéficient d'un contact privilégié et permanent avec le corps enseignant, notamment avec leur directeur de recherche. Toutefois, les étudiants de licence soulignent un manque d'encadrement lors de la première année de scolarité : pas encore suivis par un directeur de recherche ou en cours à l'université, ils méconnaissent les modalités et potentialités de la scolarité.

Le Service d'orientation et d'insertion professionnelle ne paraît pas tout à fait pertinent. Doté de faibles ressources en personnel, il vise moins à accompagner les étudiants dans la construction de leur parcours professionnel qu'à leur trouver des stages. Le service pourrait utilement se rapprocher de l'association des anciens élèves pour favoriser les relations avec les entreprises par l'organisation d'événements, tels que des journées recrutement, des forums ou des parrainages.

En matière de santé, le transfert récent vers le Service d'hygiène et de sécurité de l'infirmière initialement rattachée au Service de la vie étudiante ne paraît pas judicieux : les élèves issus de classe préparatoire constituent en effet un public fragile, et les personnels BIATOS de scolarité, en contact régulier avec eux, paraissent les mieux à même de détecter les étudiants en difficulté.

III – Une vie associative riche

L'ENS se distingue par une offre d'activités culturelles et sportives d'une grande richesse et par un effort soutenu d'accompagnement des initiatives associatives, notamment celles qui relèvent de sa politique en faveur de l'ouverture sociale. Un grand nombre d'étudiants participent à la vie culturelle de l'établissement qui, selon l'échantillon interrogé, est, à la sortie de la classe préparatoire, un facteur d'épanouissement personnel et un élément de la visibilité de l'école.

La direction et le corps enseignant facilitent les projets, tant dans leur conception que dans leur réalisation. Les étudiants soulignent la grande écoute et l'encadrement constructif dont ils bénéficient à cet égard. Ainsi, la scolarité des étudiants suivant une formation théâtrale a été aménagée. D'un point de vue matériel, les étudiants disposent d'infrastructures exceptionnelles (deux gymnases, un court de tennis, un théâtre, plusieurs locaux pour les associations...). En ce qui concerne le budget, cependant, la fusion a provoqué une certaine confusion dans les lignes budgétaires : certaines apparaissent ou disparaissent. Il ne faudrait pas non plus que la fusion entraîne des réductions de dotation, car le nombre d'adhérents augmente mécaniquement. Enfin, la vie associative et culturelle pourrait s'ouvrir davantage sur l'extérieur, par des contacts plus appuyés avec l'École centrale ou l'École de management, par exemple, afin de diversifier le profil des participants et enrichir ainsi les programmes.

IV – “Chez nous, chez vous” : une fusion encore virtuelle pour l'étudiant

Si la fusion administrative est récente, elle ne s'est pas matérialisée dans la vie des étudiants : les badges et le WIFI ne sont pas harmonisés, ce qui freine la mixité des établissements. Par ailleurs, les étudiants (scientifiques) du site Monod ne bénéficient pas du même confort que les étudiants (littéraires) du site Descartes, tant en matière de logement que de restauration, ce qui crée un sentiment d'inégalité. Les étudiants appellent de leurs vœux ce rapprochement et l'ont déjà amorcé à travers la vie étudiante. Pour accélérer le brassage des deux types d'étudiants et créer un esprit de corps ou du moins d'école, il serait opportun d'unifier complètement les deux internats – la répartition entre les deux sites se faisant sur d'autres critères que la distinction sciences/lettres – et de promouvoir davantage de cérémonies et d'événements réunissant tous les étudiants. Ainsi, l'organisation d'une cérémonie de sortie est vivement souhaitée.

L'insertion régionale et la stratégie en matière de relations extérieures

I – L'ENS est en soi un outil de communication majeur pour son environnement immédiat

1 • La Ville et la Région

Pour le quartier de Gerland, l'implantation des ENS a été un élément moteur de développement comme pôle de recherche et pôle économique, en particulier dans le domaine de l'infectiologie et de la virologie. Le Grand Lyon en fait l'étendard de l'agglomération dans ses déplacements consacrés au rayonnement de Lyon à l'étranger. Le Conseil régional utilise la réputation et le nom de l'ENS dans sa promotion de la Région et, déjà très impliqué dans le financement et le développement régional de l'enseignement supérieur et de la recherche, n'hésite pas à financer des projets spécifiques ENS comme, par exemple, la plate-forme de recherche JoRISS (*Joint Research Institute for Sciences & Society*), mise en place sous le parrainage du CNRS et en partenariat avec l'East China Normal University de Shanghai.

2 • Les EPST et les partenaires industriels

Du fait de l'excellence de sa recherche, l'ENS est un partenaire important des EPST.

En sciences, les laboratoires sont mixtes, rattachés également aux universités et aux écoles de la région, au CNRS ou à l'INSERM. Citons le laboratoire de virologie, créé par l'INSERM avec l'ENS il y a 17 ans, auquel participent également les laboratoires Mérieux et autour duquel s'est développée, au fil des ans, la recherche en infectiologie. Le déploiement industriel de Mérieux, Sanofi et Merial participe ainsi au rayonnement mondial de Lyon en virologie (Lyon Biopôle est un pôle de compétitivité mondial). Ce développement se poursuit, avec la participation de l'ENS à des projets phares en gestation : projet d'Institut de recherche technologique (IRT) de Gerland ; futur Centre international de recherches en immunologie (CIRI), dans le cadre du Contrat de projet État-Région, financé par l'État et la Région à hauteur de 30 M€, et constitué de deux laboratoires INSERM/ENS et INSERM/Lyon 1. Si, dans ces partenariats, l'ENS apporte compétences et moyens (notamment des locaux) elle n'en est pas pour autant le moteur.

Dans certains cas, son influence permet à l'ENS, non seulement d'être impliquée dans des projets, mais encore d'établir un lien entre les différents acteurs. Ainsi, dans le cadre de l'UMR 5600, Environnement, ville et société, elle a joué, tout en étant un laboratoire secondaire, ce rôle entre les Universités Lyon 2 et Lyon 3, l'Université de Saint-Étienne, l'ENTPE de Vaulx-en-Velin et l'INSA.

3 • Les autres acteurs universitaires

L'accueil de nouveaux étudiants auditeurs et l'entrée dans la mastérisation ont conduit les universités lyonnaises à mettre en place avec l'ENS des masters cohabilités. Le PRES souhaite tirer avantage de la présence de l'école, considérée là aussi comme un atout essentiel à son avancement.

L'ENS est au cœur des relations extérieures de tous ses partenaires, qui en font un élément phare de leur stratégie de relations extérieures et de communication. Assez paradoxalement, l'initiative de ces relations revient, dans l'ensemble, plutôt à ces partenaires qu'à l'ENS. La fusion de ce début d'année amplifie cette situation, en donnant à l'école une dimension multidisciplinaire qui, même si elle n'est pas encore effectivement déployée, a un impact réel et renforce son image d'excellence. On peut cependant s'interroger sur le risque qu'il y a pour l'école de se dispenser à œuvrer elle-même à son rayonnement national et international.

II – Quelles sont les actions déjà engagées et celles à mener pour ne pas se cantonner à cette image d'excellence acquise, incontournable mais au final très régionale ?

1 • Travailler sur son image auprès des entreprises

L'image de l'ENS Lyon auprès des entreprises, qui voient en elle une "citadelle intellectuelle", "trop forte pour nous", image très prégnante dans cette métropole régionale pratiquement dépourvue de sièges sociaux de très grandes entreprises, impose la mise en œuvre d'une communication forte d'ouverture : l'établissement ne doit pas y apparaître seulement comme un acteur de la formation d'enseignants et de chercheurs publics, il doit faire figure à part entière d'acteur de l'économie. Déjà, des progrès certains sont à porter au crédit de l'école : la nomination du président, chargé entre autres des relations extérieures, l'amène à être de plus en plus présent dans la société économique, par exemple au CESR.

Des actions sont en cours avec le MEDEF local : la multidisciplinarité de l'école impressionne les entrepreneurs et des contacts de terrain ont été pris avec des PME et des branches industrielles (alimentation, logistique...).

2 • S'appuyer sur des représentants du monde économique

Même si les collectivités y sont assez bien représentées, l'ENS n'a pas assez de représentants du monde économique et industriel dans ses conseils. Il y manque des acteurs d'entreprises Rhône-alpines, certes, mais aussi et surtout nationales et internationales. Dans l'accompagnement de la fusion, leur présence serait une aide précieuse. La mise en place d'un COS comprenant de nombreuses personnalités extérieures est impérative face aux nouveaux espaces qu'ouvre la fusion.

3 • Accéder au marché de la formation continue

L'école a acté le développement d'une activité de formation continue avec, entre autres, l'IEP comme partenaire. Elle aura tous les moyens d'accéder au marché des entreprises et en particulier des PME, si elle traite cette activité comme un projet transversal, dans le cadre de la valorisation de ses compétences, c'est-à-dire en faisant réaliser une véritable étude de marché par son service Prospective, en travaillant en relation étroite avec le CESR et les organismes des collectivités partenaires, en utilisant les remarquables outils technologiques d'ENS Médias, et en valorisant sa démarche de diffusion du savoir.

4 • S'ouvrir à la société

L'ENS a bien compris qu'elle doit aussi s'ouvrir sur la société. Sa démarche s'appuie sur des projets majeurs, fédérateurs en interne et grâce auxquels elle acquiert une image d'ouverture : programme "Trait d'union multicampus multiquartiers", classe passerelle. L'arrivée d'étudiants/auditeurs peut être un élément essentiel d'ouverture de l'ENS à la fois à la société et au monde socio-économique, dans la mesure où ils vont suivre des stages et faire l'expérience de la vie en entreprise.

Toutes ces actions doivent s'accompagner d'une solide communication. Certes, il y a en interne l'intranet et la lettre d'information, *ENTre nous*, lancée cette année, en externe, le site Internet et une lettre électronique d'information en gestation, mais cette nouvelle communication doit avant tout s'appuyer sur un projet, une vision et des messages communs à tous les acteurs de l'école : spécificités à faire connaître à l'extérieur, valeurs partagées... L'ENS a encore du chemin à parcourir pour se rapprocher du monde socio-économique et des entreprises, bref pour s'ouvrir, et pour faire que l'ensemble de ses personnels s'approprient ces valeurs d'ouverture.

La stratégie en matière de relations internationales



L'ENS de Lyon est active à l'échelle internationale. Elle considère que l'action internationale est un des éléments clés pour atteindre ses objectifs d'excellence, d'interdisciplinarité et de réactivité scientifique, et a l'ambition de s'établir comme une *international graduate school*. Il n'est pas certain, cependant, qu'elle ait déjà, pour développer ce rôle international, défini – quelques mois seulement après la fusion des deux écoles – une véritable stratégie, qui suppose des choix, des moyens et des objectifs précis ni qu'elle en ait fixé les modalités de pilotage. L'activité internationale concerne la formation et la recherche : des échanges d'étudiants se font avec un assez grand nombre d'institutions, et des co-tutelles de thèse sont organisées avec plusieurs partenaires sélectionnés. 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 choisies.

Un des objectifs est que tous les étudiants de master accomplissent au moins un semestre d'études à l'étranger. La mobilité étudiante est facilitée. L'école a l'intention de concentrer ses activités sur un nombre limité de partenaires, parmi lesquels se trouvent déjà l'École polytechnique fédérale de Lausanne et l'*East China Normal University* de Shanghai. En termes quantitatifs, l'internationalisation actuelle de l'école est relativement limitée, si on la considère comme une *international graduate school*. En dépit de l'ouverture, en 1995, du concours d'entrée aux étudiants originaires de l'Union européenne, l'ancienne ENS Lyon n'avait, en 2008-2009, que 14,5% d'étudiants étrangers inscrits à tous les niveaux. Même au niveau doctoral, où le taux d'étrangers est traditionnellement le plus fort, ils n'étaient que 28,4%. Ces étudiants sont concentrés dans certains départements, en particulier dans celui des sciences de la matière et dans celui de biologie, ce dernier étant le seul département dont les effectifs internationaux augmentent régulièrement. L'origine des étudiants étrangers comme la répartition des thèses en co-tutelle montrent une aire géographique assez étroite. Certains partenariats américains, sud-américains ou indiens, outre qu'ils ne reflètent pas tout à fait l'aspiration annoncée par l'école de privilégier la francophonie, semblent plutôt théoriques : peu d'étudiants sont issus des établissements partenaires de ces parties du monde.

En LSH, l'activité internationale est relativement restreinte. Les raisons en sont multiples. L'importance de l'agrégation limite le recrutement des étudiants et des professeurs étrangers, qui ont besoin d'une formation particulière. Par conséquent, l'activité internationale en LSH est plutôt axée sur les échanges d'étudiants, par le biais du doctorat en particulier. Indirectement, l'importance de l'agrégation dans la vie des enseignants, surtout en LSH, paraît aussi limiter la capacité de l'école à attirer et à inscrire un plus grand nombre de doctorants étrangers : elle reconnaît qu'elle ne "produit" pas assez de docteurs, qu'elle ne dispose pas d'un nombre suffisant d'enseignants titulaires d'une HDR, et que ses chercheurs en LSH ne participent pas pleinement aux activités internationales. Pour améliorer cette situation, ses enseignants devraient bénéficier de davantage de temps pour mener à bien leurs recherches.

Ces limitations peuvent expliquer, au moins en partie, la position décevante de l'école dans les classements internationaux, qui ne reflète pas la qualité de sa recherche ni celle de sa formation. *The Times Higher Education*, par exemple, tout en reconnaissant l'éminence de sa recherche, attribue une note médiocre à sa visibilité mondiale et à l'internationalisation de ses étudiants et de son corps enseignant. L'école n'a pas défini d'objectifs pour améliorer le recrutement des étudiants et des enseignants-chercheurs étrangers. Ce constat vise avant toute chose à mettre en évidence la différence qui existe entre l'ENS, surtout son volet LSH, et une *international graduate school*, qui recrute ses étudiants et ses enseignants dans un grand nombre de pays, et qui fait porter l'essentiel de ses efforts au niveau du doctorat. Cette différence se manifeste aussi dans l'utilisation des ressources financières : les bourses disponibles pour les étudiants étrangers sont destinées plutôt aux étudiants en master qu'aux doctorants. N'y a-t-il pas là le risque de former des étudiants de talent qui iraient ensuite effectuer leurs recherches ailleurs ?

L'ENS possède, sans aucun doute, beaucoup d'atouts pour attirer des étudiants et des chercheurs étrangers de qualité : sa réputation scientifique, la formation personnalisée qu'elle dispense (avec tutorat pour les étudiants étrangers), la présence d'un campus bien situé dans Lyon et qui lui permet de loger ses étudiants, sa position clé dans le monde universitaire lyonnais. Pour valoriser ces atouts, il lui faut renforcer sa politique de communication internationale, assigner des objectifs clairs à ses relations avec le monde non-francophone, et réfléchir aux moyens susceptibles d'attirer davantage d'étrangers.

L'école a l'intention de concentrer ses activités internationales, tant en recherche qu'en formation, sur un petit nombre de partenaires privilégiés. Leur choix est donc particulièrement important pour le développement international de l'ENS et pour sa réputation mondiale. Jusqu'à présent, ce choix ne paraît pas avoir toujours été dicté par une stratégie bien définie et proactive, les partenariats semblant bien plutôt résulter d'un acquiescement à des initiatives prises en dehors de l'école. On voit mal aujourd'hui qui, au sein de l'école, est en mesure de mener une réflexion de fond susceptible de déboucher sur une stratégie cohérente en matière de RI. Les personnels actuellement en charge du développement international sont compétents et enthousiastes, mais il ne leur appartient pas de déterminer quels doivent être les partenaires privilégiés de l'école, ni les zones géographiques prioritaires, pas plus que de définir les grands objectifs à atteindre (taux d'étudiants et d'enseignants étrangers, etc.). Actuellement, il n'existe pas de comité de direction international assurant l'interface entre les acteurs internes et les instances externes. Il est urgent d'en créer un, où seraient représentés la direction de l'école et ses responsables scientifiques, pour que l'ENS Lyon puisse construire son propre avenir international.

La gouvernance



L'école a dû faire face, au cours des derniers mois, à deux défis majeurs : la fusion et le passage aux responsabilités et compétences élargies. La fusion, au centre des réflexions, suscite espoirs, craintes, interrogations, au sein de toute l'organisation. Le passage aux responsabilités et compétences élargies suppose une gestion solide et une administration capable de l'assumer.

I – Les instances de direction

L'École normale supérieure de Lyon est un établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel, dont l'organisation administrative est fixée par le décret n° 2009-1533 du 10 décembre 2009. Le président et le directeur général, qui assurent la direction, sont nommés pour une durée de cinq ans par décret du président de la République, sur rapport du ministre chargé de l'enseignement supérieur. Cette dualité correspond en fait à un véritable duo, car les candidatures aux deux fonctions doivent être concomitantes. Le directeur général exerce les attributions d'un président d'université, à l'exception de la présidence du Conseil d'administration, de la définition de la politique partenariale et de la conclusion des accords nationaux et internationaux, confiées au président. Le décret précise en outre que, lors de la création de la nouvelle école, le directeur d'une des anciennes écoles normales supérieures de Lyon assure les fonctions de président de la nouvelle école pour une durée de trois ans et que le directeur de l'autre école normale supérieure assure celles de directeur général pour la même durée. Ces dispositions visent clairement à installer une "codirection" du nouvel ensemble par les anciens directeurs et donc à assurer un regroupement des deux anciennes entités, sans prédominance de l'une sur l'autre. De fait, à observer le fonctionnement de cette dyarchie, l'harmonie de la double direction est patente. Les deux anciens directeurs, convaincus de l'utilité du regroupement, affichent une forte volonté de créer un ensemble cohérent. Ils ne parlent d'ailleurs pas de "fusion" mais de "création" d'un nouvel établissement. On sent chez eux un souci d'équilibre entre les deux anciennes ENS, ce qui sous-entend qu'aucune des deux n'a été absorbée par l'autre et ne lui a abandonné ses prérogatives. Un délicat équilibre a été instauré au sein de toutes les structures de pilotage ou de direction de l'école. Ainsi, les directeurs délégués des trois pôles (formation, recherche, diffusion des savoirs), issus d'une des écoles, ont un directeur délégué adjoint issu de l'autre école. Le directeur général des services, ancien secrétaire général de l'une des écoles, a pour adjoint celui de l'autre école ; ce dernier dispose par ailleurs d'un accès direct au directeur général à travers sa mission de responsable du service Prospective et aide au pilotage. Ce subtil équilibre s'étend même à certains services, comme la direction des ressources humaines. L'organigramme du nouvel ensemble apparaît logique et fonctionnel. Il a fait l'objet d'une intense préparation et d'un engagement fort de la part de tout l'encadrement administratif, qui a bénéficié de l'accompagnement d'un cabinet de consultants. Le rapprochement de services devait s'accompagner d'un rapprochement géographique, mais ceci n'était pas encore réalisé pour tous les services à la date de l'évaluation. Ainsi, l'agence comptable ne sera regroupée que durant l'été 2010, de même que la Direction des systèmes d'information.

II – La mise en place des nouvelles structures

La création du nouvel ensemble a nécessité la mise en place de structures nouvelles, tâche lourde et longue. La plupart étaient créées au mois de mai 2010, même si certaines n'avaient pas encore commencé à fonctionner. Le Conseil d'administration est composé et a déjà été réuni plusieurs fois. En revanche, le Conseil scientifique, bien que constitué, n'avait pas été encore réuni en mai 2010 et ses membres élus semblaient prendre ombrage du rôle exercé de fait par le comité des directeurs de laboratoire qui a, semble-t-il, assuré une continuité dans cette période de vacance de pilotage des instances scientifiques de la nouvelle école. Le Conseil des études et de la vie étudiante (CEVE) était en cours de création, de même que la Commission paritaire d'établissement (CPE). En revanche, le comité technique paritaire (CTP) était en fonctionnement. Du reste dans cette opération de fusion, les directions ont eu le souci d'organiser un dialogue régulier avec les représentants des personnels. Cette volonté a été bien perçue et appréciée par les personnels.

Le Comité d'orientation stratégique (COS) n'était pas encore en place. Cette instance originale est chargée de contribuer à la réflexion sur les grandes orientations de l'école. À ce titre, elle peut aider les autres instances statutaires et décisionnelles, notamment le Conseil d'administration, à définir le positionnement de l'école et sa politique partenariale.

Les équipes de direction ont présenté la fusion comme nécessaire afin, grâce à l'effet de taille obtenu, d'améliorer la visibilité de l'école sur le plan local mais aussi international ; elle offrait aussi pour eux l'opportunité de développer l'interdisciplinarité, tant en formation qu'en recherche. Cette fusion a été ressentie différemment selon les acteurs. Les étudiants ont été convaincus car la séparation des deux entités leur semblait artificielle ; les enseignants-chercheurs sont plus partagés : certains sont indifférents, d'autres intéressés, notamment par l'interdisciplinarité, d'autres plutôt hostiles, considérant qu'elle n'apporte rien d'autre qu'une juxtaposition, voire une superposition de structures. L'encadrement administratif a dans l'ensemble adhéré au projet et s'y est beaucoup investi. Les personnels BIATOS sont eux aussi partagés. Chacun a compris cependant que la fusion est devenue réalité et qu'il convient désormais d'y trouver sa place et de s'y investir.

On peut estimer que cette opération a été plutôt bien conduite et qu'elle est une réussite. Parmi les difficultés qui restent à régler figure l'informatique dans plusieurs de ses aspects. D'abord le rapprochement des deux anciens services a été difficile. La direction du nouveau service a été confiée, depuis le 1^{er} mars 2010, à un agent extérieur, dont la priorité est de rapprocher les équipes au sein d'un organigramme rénové. Par ailleurs, même si le logiciel de gestion, la suite COCKTAIL, était le même dans les deux écoles, de nombreuses différences existaient dans son utilisation, de même que subsistent encore des incompatibilités entre des applications : contrôle d'accès, services aux étudiants (intranet d'un côté, ENT de l'autre), choix bureautiques.

III – La gestion

1 • La gestion des ressources humaines

L'école regroupe dans ses locaux un millier de personnels aux statuts et aux rattachements administratifs variés. L'école elle-même rassemble :

- 242 enseignants et enseignants-chercheurs, dont 63 professeurs d'université et 94 maîtres de conférences ;
- 448 personnels BIATOS, titulaires et contractuels.

Elle abrite en outre des enseignants-chercheurs et chercheurs de plusieurs organismes (CNRS, INSERM, INRA), soit 401 personnes. L'importance de ce dernier chiffre constitue l'une des caractéristiques de l'école, dont les laboratoires, surtout dans le domaine des sciences dures, attirent de nombreux chercheurs.

Pour les personnels BIATOS, les deux anciennes écoles avaient une situation différente : l'ENS Sciences disposait d'un nombre relativement faible d'emplois (164) par rapport à l'ENS LSH (284). Aussi la première avait-elle choisi d'externaliser un certain nombre de tâches, à l'inverse de la seconde. Il n'est pas envisagé par la nouvelle école de modifier cette situation, en dehors du projet de confier au CROUS la gestion du restaurant du site Descartes, après la rénovation en cours.

La fusion ne s'est traduite par aucune suppression de postes de BIATOS. Cette situation représente une opportunité pour la nouvelle école. En effet, même si de nombreux postes de travail doivent être maintenus en l'état dans chacune des anciennes structures, du fait de l'existence de deux campus, et si quelques autres sont simplement juxtaposés, il existe naturellement quelques doublons susceptibles d'être supprimés par économie d'échelle. La direction avait, dès avant la fusion, entrepris une vaste réflexion, et des redéploiements ont permis de créer de nouvelles fonctions. Il paraît opportun de renforcer le personnel de soutien aux activités de recherche du secteur LSH. La fusion a ainsi entraîné un mouvement important de mutations internes, auquel ont participé 43 personnes : 10% des personnels BIATOS ont changé de fonction, à l'issue d'un travail intense de définition des postes.

L'école démontre son dynamisme dans la GRH et poursuit la tradition de pilotage et de transparence des deux anciennes structures. On peut noter, par exemple, la qualité du bilan social élaboré par chacune des écoles en 2008, le bilan social 2009 étant en cours de finalisation en mai 2010. Ces bilans apportent des chiffres clairs et précis sur des données de base (répartition des personnels par corps, sexe et âge, par exemple). Ils font également apparaître quelques particularités intéressantes : ainsi, on relève qu'à l'ENS LSH, 36,6% des enseignants résidaient en région parisienne, ou qu'à l'ENS Sciences, 175 agents ont bénéficié d'une visite médicale, dans le cadre de la médecine de prévention.

2 • Les finances

L'analyse de la situation financière de l'école doit s'appuyer sur celle de la situation financière de chacune des anciennes écoles au cours des dernières années, et notamment sur les comptes financiers de 2009. Le projet de budget 2010 est le premier de la nouvelle structure mais c'est surtout, compte tenu du passage aux RCE au 1^{er} janvier 2010, le premier budget qui intègre la masse salariale.

Les comptes financiers 2009

Au 31 décembre 2009, les principaux indicateurs relatifs à la situation financière de chaque école affichaient des valeurs positives.

en K€	ENS Lyon	ENS LSH
Charges de fonctionnement	19 073	8 426
Recettes de fonctionnement	20 199	8 922
Résultat net comptable	+1 126	+496
Résultat brut d'exploitation	+3 598	+1 239
Capacité d'autofinancement	1 455	981
Fonds de roulement	7 210	3 241
- en euros		
- en nombre de jours	140	140

Ces chiffres doivent être nuancés comme l'ont noté les agents comptables dans leur rapport. En effet, compte tenu de la nécessité de clore l'exercice plus tôt afin de préparer la fusion, certaines dépenses mais aussi certaines recettes ne sont pas incluses dans ces chiffres. Aussi le résultat net réel de l'École normale supérieure LSH devrait-il en réalité se limiter à environ 100 k€. Cependant, malgré ces aléas, les finances des deux écoles peuvent être considérées comme très saines.

Le budget 2010

Avec le passage aux RCE, le budget 2010 connaît une augmentation considérable par rapport aux budgets antérieurs : le projet de budget primitif prévoit un montant de dépenses de 100,9 M€, contre un montant cumulé de 38,6 M€ pour les deux anciennes écoles en 2009. Par ailleurs, il a été élaboré à partir des méthodes et des pratiques de chacune des deux anciennes structures. Il prévoit des résultats satisfaisants qui, naturellement, devront être vérifiés en fin d'exercice : le résultat attendu est positif de 0,7 M€, la capacité d'autofinancement s'élèverait à + 2,1 M€ et le fonds de roulement atteindrait 5,9 M€. Avec la masse salariale, le fonds de roulement n'a représenté que 40 jours de fonctionnement. L'École normale supérieure est dans une situation très particulière par rapport aux autres établissements, puisqu'elle intègre la masse salariale de ses propres élèves, normaliens donc fonctionnaires stagiaires rémunérés, dont le nombre est fixé par l'État. Celle-ci représente environ 32,7 M€ contre 18,4 M€ pour celle des enseignants-chercheurs et 12,2 M€ pour celle des BIATOS. Cette donnée constitue une contrainte forte et un point de fragilité pour les finances de l'école. Parmi les autres caractéristiques, on peut noter la part importante des recettes provenant de l'État : 91,9% de la masse salariale et 36,7% des recettes, hors masse salariale. La part des ressources propres reste faible. L'école envisage de développer la recherche de fonds privés, notamment pour le financement de chaires ; on ne peut que l'encourager dans cette entreprise. Les dépenses d'investissement sont prévues à hauteur de 2,8 M€, soit 12% des dépenses de fonctionnement. L'essentiel de ces dépenses est consacré au réaménagement du restaurant du site Descartes (1,6 M€). Enfin, on peut noter la politique de l'école en matière d'heures supplémentaires : les enseignants-chercheurs de l'école n'effectuent traditionnellement pas d'heures complémentaires ou en font très peu, consacrant ainsi une grande part de leur activité à la recherche et contribuant aussi à la maîtrise des finances de l'école.

2 • L'hygiène et la sécurité

L'École normale supérieure accueille dans ses locaux, surtout sur le site de l'ancienne ENS scientifique, des laboratoires de recherche présentant des risques nombreux et variés : chimiques, biologiques, radioactifs. Il héberge notamment un laboratoire classé "P3", où s'effectuent des recherches sur le HIV, le prion ou encore des virus respiratoires...

Un service d'hygiène et sécurité assez structuré veille au respect des normes d'accès et de sécurité dans ces locaux. Dirigé par une IGE, il comprend un ASI et un technicien, auxquels devrait s'ajouter prochainement un deuxième technicien en biologie. Ce service a développé une politique de visites systématiques et régulières des laboratoires et de sensibilisation des chercheurs. Il envisage d'associer les étudiants à ces opérations de sensibilisation. Il rencontre parfois malheureusement un certain manque de vigilance de la part d'équipes davantage préoccupées par l'avancement de leurs travaux de recherche que par le respect de normes pouvant paraître contraignantes. Le service a mis au point et diffusé une brochure de recommandations. Le service rencontre cependant des difficultés dans le suivi des visites médicales des personnels – nombreux – qui dépendent des organismes de recherche extérieurs à l'école. Le CHS est réuni régulièrement. On peut estimer que l'essentiel des risques est pris en compte et maîtrisé, mais inviter l'école à redoubler ses efforts pour sensibiliser les équipes et connaître l'ensemble des personnels ayant accès aux installations à risques.

Conclusion et recommandations



L'École normale supérieure de Lyon est un établissement de petite taille, mais de très grande qualité selon les standards internationaux : elle sélectionne de très bons étudiants, leur offre des possibilités de formation et accueille une excellente recherche dans de nombreuses disciplines, scientifiques et littéraires, même si le caractère réellement pluridisciplinaire de la formation reste encore à construire.

La répartition de ses activités sur deux sites, distants d'environ 800 mètres et qui offrent des caractéristiques d'accueil assez différentes, si elle n'est pas rédhibitoire, va demander un travail d'intégration indispensable à la construction d'un projet unique. L'arrivée à Lyon de cet établissement a constitué un événement majeur pour la dynamique universitaire et la visibilité de la métropole Rhône-alpine et de sa région. Les collectivités locales l'ont bien compris, qui considèrent l'ENS comme un de leurs porte-drapeaux. Si l'École joue un rôle important dans la dynamique économique de la région en sciences de la vie notamment, elle aurait besoin, dans beaucoup d'autres domaines, de s'ouvrir en direction du monde économique, y compris en termes de formation permanente. La décision d'accueillir à l'ENS un nombre significatif d'étudiants non rémunérés et sans engagement décennal, conduit à se poser de nouvelles questions sur les débouchés, et donc sur la formation dispensée à l'école. D'ailleurs, il ne faudrait pas considérer que le nombre d'emplois possibles dans l'enseignement et la recherche publique soit toujours parfaitement adapté à l'effectif des normaliens formés. Pareil constat devrait conduire à un souci d'ouverture de la formation et au développement de partenariats avec le monde économique et social. Enfin, quelques problèmes restent à traiter explicitement, comme celui des bibliothèques ou la place de l'agrégation dans l'enseignement des littéraires. Il reste donc à l'ENS, d'une part, à aller jusqu'au bout du processus d'intégration des deux écoles en une entité unique ayant une vision ambitieuse pour l'avenir et à laquelle adhèrent tous ses personnels ; d'autre part, à poursuivre une politique de recherche qui lui assure une attractivité toujours plus grande au sein de la communauté des chercheurs, des professeurs et des étudiants, et qui lui donne, ainsi qu'au PRES Université de Lyon, une visibilité internationale de tout premier plan.

I – Les points forts

- L'établissement est dynamique et bénéficie d'une réputation justifiée d'excellence, tant pour la qualité de sa recherche que pour celle des étudiants et élèves qu'il recrute ;
- La première phase de la fusion, réussie, renforce le rôle de l'établissement dans la structuration de la recherche et de l'enseignement supérieur à Lyon ;
- Le rôle de l'ENS dans la structuration de la recherche et de l'enseignement supérieur à Lyon est très significatif ;
- La gouvernance de l'établissement est bien assumée par le tandem président-directeur général ;
- L'accent mis sur la vie culturelle et sportive participe aux excellentes conditions d'accueil des élèves et témoigne d'un réel souci de leur équilibre physique et psychique.

II – Les points faibles

- La pluridisciplinarité n'est encore aujourd'hui qu'une coquille à peu près vide, tant en recherche qu'en formation ;
- La communication interne, enjeu essentiel pour conduire la seconde phase de la fusion, reste très insuffisante ; il est indispensable de renforcer le sentiment d'appartenance des acteurs ;
- L'ouverture au monde socio-économique demeure embryonnaire, alors que se pose la question de l'élargissement des débouchés offerts aux normaliens ;
- Les cursus très chargés soulèvent le problème de l'organisation de la préparation à l'agrégation ;
- Les bibliothèques, dont le potentiel est particulièrement remarquable, n'ont pas de plan directeur cohérent.

III – Les recommandations

- Poursuivre un travail de communication interne permettant au personnel de s'appropriier entièrement et d'enrichir les enjeux de la fusion ;
- Travailler sur les cursus afin de permettre aux étudiants et aux élèves de bénéficier pleinement de la pluridisciplinarité ;
- Poursuivre l'effort d'ouverture vers le monde socio-économique, en fonction d'un plan d'action clairement explicité qui prenne en compte le devenir des élèves et des étudiants ;
- Mettre en œuvre, en concertation avec les autres acteurs universitaires, un plan directeur cohérent de pilotage et de développement des ressources documentaires ;
- Promouvoir une véritable politique internationale, qui pourrait être proposée et suivie par une organisation interne dédiée.

Liste des sigles

A

ADERES	Association des éditeurs de la recherche et de l'enseignement supérieur
AERES	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
ANR	Agence nationale de la recherche
ARALD	Agence Rhône-Alpes pour le livre et la documentation
ASI	Assistant ingénieur (de recherche et de formation)

B

BIATOS	(Personnels) de bibliothèque, ingénieurs, administratifs, techniciens, ouvriers et de service
BIU	Bibliothèque interuniversitaire

C

CBP	Centre Blaise-Pascal
CESR	Conseil économique et social régional
CEVE	Conseil des études et de la vie étudiante
CHS	Comité hygiène et sécurité
CIRI	Centre international de recherches en immunologie
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
COCKTAIL	(Nom d'une association regroupant une soixantaine d'établissements d'enseignement supérieur développant un ensemble commun de logiciels, la suite COCKTAIL)
COS	Comité d'orientation stratégique
CPE	Commission paritaire d'établissement
CPGE	Classe préparatoire aux grandes écoles
CROUS	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CTP	Comité technique paritaire

D

DGESCO	Direction générale de l'enseignement scolaire
--------	---

E

EA	Équipe d'accueil
EC	Enseignant-chercheur
ENS	École normale supérieure
ENT	Environnement numérique de travail
ENTPE	École nationale des travaux publics de l'État
EPST	Établissement public à caractère scientifique et technologique
ESCP	École supérieure de commerce de Paris

F

FRE	Formation de recherche en évolution
-----	-------------------------------------

G

GIS	Groupement d'intérêt scientifique
GRH	Gestion des ressources humaines

H

HDR	Habilitation à diriger des recherches
-----	---------------------------------------

I

IBM	<i>International Business Machines (Corporation)</i>
ICAR	Interactions, corpus, apprentissages, représentations
IEP	Institut d'études politiques

IGE	Ingénieur d'études
INRA	Institut national de la recherche agronomique
INRIA	Institut national de recherche en informatique et automatique
INRP	Institut national de la recherche pédagogique
INSA	Institut national des sciences appliquées
INSERM	Institut national de la santé et de la recherche médicale
IRT	Institut de recherche technologique
IXXI	Institut des systèmes complexes
J	
JoRISS	<i>Joint Research Institute for Sciences & Society</i> (plate-forme de recherche)
K	
k€	Millier d'euros
L	
L/L1/L2/L3	Licence, licence 1 ^{ère} année, 2 ^e année, 3 ^e année
LSH	Lettres et sciences humaines
M	
M/M1/M2	Master, master 1 ^{ère} année, 2 ^e année
M€	Million d'euros
MEDEF	Mouvement des entreprises de France
MIT	<i>Massachusetts Institute of Technology</i>
P	
PME	Petites et moyennes entreprises
PRES	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur
R	
RCE	Responsabilités et compétences élargies
RFIEA	Réseau français des instituts d'études avancées
RI	Relations internationales
RTRA	Réseau thématique de recherche avancée
S	
SCD	Service commun de documentation
SHS	Sciences humaines et sociales
SID	Service d'information documentaire
T	
TGID	Très grande infrastructure documentaire
TICE	Technologies de l'information et de la communication pour l'éducation
U	
UCB	Université Claude-Bernard - Lyon 1
UMR	Unité mixte de recherche
UNIS	Usage du numérique et ingénierie des savoirs
UNISCIEL	Université des sciences en ligne
UNR	Universités numériques en région
UNT	Universités numériques thématiques
USR	Unité de service et de recherche
UVED	Université virtuelle environnement et développement (durable)
W	
WEB	<i>World wide web</i> (toile [d'araignée] mondiale)
WIFI	<i>Wireless fidelity</i> (fidélité sans fil)
X	
XML	<i>Extensible markup language</i> (langage extensible de balisage)

Observations du président



**ÉCOLE NORMALE
SUPÉRIEURE
DE LYON**

Jacques SAMARUT
Président
Site Jacques Monod
Tél. : 04-72-72-80-17
N° de fax : 04-72-72-86-81

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

Lyon, le 29 juillet 2010

Bien que très exhaustif ce rapport traduit un certain nombre d'observations qui reposent en partie sur quelques interprétations rapides, voire excessives de documents et de discussions. Il est surprenant que sur quelques aspects des remarques effectuées par un seul acteur de l'établissement aient été érigées par le comité en observations à caractère général. De telles remarques méritaient d'être recoupées par plusieurs entretiens.

On peut ainsi égrener certains éléments.

Dans la partie concernant la contribution des laboratoires à la formation (paragraphe II) le comité s'interroge sur la capacité de l'ENS de Lyon à orienter les étudiants de manière large vers des laboratoires dans toute la France. La répartition des allocataires normaliens montrent pourtant que 20% seulement des anciens élèves préparant un doctorat ont intégré des laboratoires internes de l'établissement, les autres ayant rejoint d'autres établissements rhônalpins ou nationaux. A l'évidence donc l'ENS de Lyon joue pleinement son rôle d'essaimage en France pour la préparation du doctorat.

Le comité relève qu'il est difficile d'évaluer l'impact du fonds recherche créé par l'établissement. Le comité a cependant été informé du lancement d'un audit conduit par un cabinet externe sur le fonds recherche.

A la période où le comité AERES a audité l'école (mai 2010) l'établissement avait 4 mois d'existence. Le comité note l'absence de réunion du conseil scientifique depuis la création de l'établissement. Effectivement le délai de constitution de ce conseil était imposé par la procédure d'élection des représentants des personnels. Le CS a tenu sa première réunion le 14 juin 2010, ce qui prouve que toutes les instances statutaires importantes ont été mises en place dans des délais plus que raisonnables.

Le comité considère que les étudiants n'ont pas été consultés sur la fusion. Cette assertion relève à nouveau d'une affirmation générale à partir de commentaires particulièrement réducteurs. Entre le moment où le projet de fusion a été lancé par la direction des deux anciennes ENS et la tenue du conseil d'administration commun extraordinaire qui donna quitus aux deux directeurs pour conduire le processus, ont été convoquées de nombreuses assemblées générales naturellement ouvertes à tous les « usagers » ou agents des établissements ainsi que plusieurs réunions de travail sur la préparation des nouveaux statuts, auxquelles les étudiants et élèves ont été largement invités, et auxquels effectivement plusieurs d'entre eux appartenant aux deux écoles ont largement participé.

La mise en place du nouvel établissement a permis en outre une réflexion nouvelle sur le rôle des ENS en terme de parcours de formation. Fondée sur l'un des concours les plus exigeants de notre pays pour les élèves, ou sur des commissions très rigoureuses pour les étudiants, la scolarité au sein de la nouvelle ENS de Lyon est très originale. Très tutoré, entièrement fondé sur la recherche, mais également ouvert sur les enjeux du monde socioéconomique, le parcours de formation au sein de la nouvelle école a en effet pour ambition de préparer des jeunes à une mission fondamentale dans l'enseignement supérieur et la recherche, mais également à exercer des responsabilités dans bon nombre de champs d'activité y compris bien évidemment celui de la formation.

La recommandation du comité sur la mise en place du Comité d'orientation stratégique (COS), largement ouvert à des personnalités extérieures, est bien prise en compte puisque ce comité sera constitué dès l'automne 2010 pour être réuni avant la fin de l'année 2010.

La construction de la politique internationale de l'école est effectivement encore à parachever et cette situation doit être mise en regard de la jeunesse de l'établissement créé le premier janvier 2010, mais cela ne devrait pas occulter des initiatives particulièrement suggestives comme l'accord pionnier en phase de conclusion avec un établissement aussi prestigieux que l'Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne. L'internationalisation est dans l'ensemble considérée comme absolument prioritaire par l'établissement.

Parmi les points faibles, le comité fait état de l'absence d'avancées dans la pluridisciplinarité tant en recherche qu'en formation. On remarquera que des formations nouvelles intégrant l'aspect interdisciplinaire ne pouvaient être mises en œuvre durant l'année universitaire en cours et au sein de deux établissements différents. A contrario le nouvel établissement ne renvoie pas une simple juxtaposition des deux anciennes structures, mais il est véritablement charpenté autour d'une interdisciplinarité concrétisée par l'organisation de trois pôles couvrant l'ensemble des champs scientifiques. Dans le domaine de la recherche, le comité a été informé qu'une action spécifique a été conduite par un appel d'offre pour des projets interdisciplinaires entre sciences exactes et SHS et que cet appel a permis d'apporter plus de 73 000 € sur fonds propres à 7 projets interdisciplinaires entièrement novateurs. Par ailleurs le comité a été informé de l'existence depuis 6 ans d'un laboratoire modèle interdisciplinaire, le Laboratoire Joliot Curie, dans le domaine des sciences exactes. L'ENS de Lyon a donc mis en œuvre depuis longtemps une stratégie d'interdisciplinarité.

Les points faibles mettent en avant aussi des aspects qui ne pouvaient être opérationnels après seulement 4 mois d'existence du nouvel établissement (communication, ouverture socio-économique...). Tous ces domaines sont au cœur du projet d'établissement et il s'agit de présent d'œuvrer de manière volontariste à leur mise en œuvre. Le projet de programme quadriennal en fera des axes prioritaires de la politique du nouvel établissement.

En conclusion, il reste bien évidemment des tâches à mener mais on peut considérer aujourd'hui qu'après six mois d'existence, la nouvelle Ecole peut s'appuyer sur des instances statutaires opérationnelles à même d'irriguer la vie administrative, scientifique et démocratique (il faut rajouter en effet le rôle du CTP à celui des CA et CS). L'école compte une identité d'établissement en phase d'affirmation (notamment via le Bureau des élèves unifié et toutes leurs associations) et peut s'appuyer sur des résultats tout à fait suggestifs en termes de recherche ou de formation (réussites aux projets ANR, intégration à l'Institut Universitaire de France, résultats à l'agrégation, prix internationaux...).

Fait à Lyon, le 29 juillet 2010



Jacques SAMARUT
Président de l'ENS de Lyon

Organisation de l'évaluation



L'évaluation de l'École normale supérieure de Lyon a eu lieu du 18 au 20 mai 2010. Le comité d'évaluation était présidé par Jean-Claude **Lehmann**, professeur émérite des universités (Université Paris 6), ancien directeur scientifique du CNRS.

Ont participé à l'évaluation :

Martin **Andler**, professeur des universités (Université de Versailles - Saint-Quentin-en-Yvelines) ;

Anne-Marie **Bernard**, conservateur général des bibliothèques, directrice du SCD de l'Université Bordeaux 2 ;

Jacques **Delplancq**, ancien directeur délégué du président d'IBM France en charge des relations avec le monde de l'éducation et de la recherche ;

André **Eyssautier**, secrétaire général de l'académie de Bordeaux ;

Jean **Lemerle**, professeur honoraire des universités, ancien président de l'Université Paris 6 ;

Robert **Tombs**, professeur des universités (Université de Cambridge) ;

Joséphine **Verhasselt**, élève à l'École nationale d'administration.

Jean-Pierre **Borel**, délégué scientifique, Christian **Horgues** et Jeanne-Aimée **Taupignon**, chargés de projet, représentaient l'AERES.

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

Delphine **Lecointre** a assuré la PAO.