HAL
open science

École normale supérieure - ENS

Rapport Hcéres

To cite this version:

Rapport d'évaluation d'un établissement. École normale supérieure - ENS. 2018. hceres-02026366

HAL Id: hceres-02026366

https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026366

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.

Évaluation des établissements

RAPPORT D'ÉVALUATION DE L'ÉCOLE NORMALE SUPÉRIEURE (ENS) PARIS

CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2017-2018
VAGUE D

Rapport publié le 11/09/2018

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

Pour le Hcéres[1] :	Au nom du comité d'experts[2] :
Michel Cosnard, président	Catherine Florentz, présidente du comité

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

[1] Le président du Hcéres "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

Présentation de l'établissement 4

La caractérisation du territoire 4

La structuration de la coordination territoriale Paris Sciences Lettres (PSL) 4

Les principales caractéristiques de l'ENS 5

Le contexte de l'évaluation de l'ENS 6

I. Le positionnement institutionnel et la stratégie de développement de l'établissement 7

1 / L'ENS, réelle « *Graduate School for Arts and Sciences* » 7

2 / Une stratégie de développement basée sur l'ouverture 7

II. La gouvernance et le pilotage de l'établissement 9

1 / L'organisation interne de l'établissement 9

a/ Une approche stratégique des missions de l'administration 9

b/ Une évolution de l'organisation continue 9

c/ Une action dynamique de l'administration à rendre lisible et transversale 10

2 / La gouvernance au service de l'élaboration et de la conduite du projet stratégique 10

a/ Un fonctionnement des processus décisionnels en circuit court qui gagnerait à être plus participatif et transparent 10

b/ La structuration de la politique de la qualité 11

3 / Les grandes fonctions du pilotage : ressources humaines, finances, immobilier 11

a/ Un « CRI » en voie de mutation 11

b/ Une activité soutenue des services patrimoniaux, d'hébergement et de restauration 12

c/ Une politique de gestion des ressources humaines en lien avec les missions et la stratégie 13

d/ Une maîtrise améliorée des principaux processus de gestion 13

III. La formation et la recherche 15

1 / La politique de formation initiale et continue 15

a/ Une politique de formation dynamique dont les évolutions en cours répondent à de nouveaux enjeux locaux, nationaux et internationaux 15

b/ Une réflexion non aboutie sur la place de l'agrégation au sein des cursus 16

c/ Un pilotage des formations cohérent et solidement structuré 16

d/ Des dispositifs d'évaluation des formations mis en œuvre mais à harmoniser et un management de la qualité à construire 16

2 / Un des acteurs majeurs de la recherche française 17

3 / Le lien entre recherche et formation 18

a/ Des programmes de masters imbriqués dans les programmes de recherche 18

b/ Une politique doctorale pilotée par PSL 19

c/ Une transdisciplinarité doctorale vivante et à conforter 19

d/ Les EUR, des catalyseurs d'excellence 20

4 / La documentation 20

a/ Une politique documentaire au service d'une stratégie de développement de la formation par la recherche 20

b/ Un réseau documentaire en appui à la politique de formation et de recherche de PSL 21

IV. La réussite des étudiants 22

1 / Les parcours des étudiants, de l'orientation à l'insertion professionnelle 22

a/ Une politique de recrutement en mutation 22
b/ L'accompagnement personnalisé : un principe fort et efficient de l'école 22
c/ Des actions d'insertion professionnelle et de diversification des débouchés à coordonner et à développer 22
2 / La vie étudiante 23
a/ L'établissement soutient le développement de la vie étudiante et les étudiants participent pleinement à l'animation de l'établissement 23
b/ L'établissement s'engage activement dans la réduction des différences de statuts 23
3 / La participation des normaliens à la gouvernance 24
a/ L'établissement met en place un dialogue de proximité satisfaisant 24
b/ Une faiblesse problématique de la participation des normaliens aux instances 24
V. La valorisation et la culture scientifique 25
1 / Une valorisation des résultats de la recherche favorisée par des processus mutualisés et agiles 25
2 / définition et mise en œuvre d'une politique en matière de diffusion, patrimoine et culture scientifique 25
VI. Les relations européennes et internationales 27
1 / La politique de relations européennes et internationales en matière de recherche et d'enseignement supérieur 27
a/ Une internationalisation en croissance 27
b/ Une autoévaluation de la politique d'internationalisation incomplète 27
Conclusion 29
1 / Les points forts 30
2 / Les points faibles 30
3 / Les recommandations 30
Liste des sigles 31
Observations du directeur 36
Organisation de l'évaluation 37

PRESENTATION DE L'ETABLISSEMENT

LA CARACTERISATION DU TERRITOIRE

La région Île-de-France est composée de trois académies (Créteil, Paris et Versailles) représentant au total 12 millions d'habitants[1] dont un peu plus de 2 millions au niveau de la ville de Paris.

La région Île-de-France compte 32 universités ou grands établissements. Pour l'année 2015-2016, 663 066 étudiants[2] étaient inscrits dans un établissement d'enseignement supérieur francilien dont 365 146 à l'université. La moitié des étudiants franciliens sont inscrits dans un établissement situé à Paris. En 2013, la région dénombrait 55 876 membres du personnel de l'enseignement supérieur et de la recherche[2]. L'Île-de-France est la première région européenne en matière de dépenses en recherche et développement[3]. La région est au premier rang des régions européennes en matière de production scientifique (4 % de la production européenne) et de demandes de brevets européens (5 % des demandes). En 2015, la région comptait 98 écoles doctorales (ED).

En Île-de-France, il existe huit coordinations territoriales, au sens de la loi sur l'enseignement supérieur et la recherche du 22 juillet 2013. Au 1er janvier 2018, l'enseignement supérieur parisien est structuré en trois communautés d'universités et établissements (Comue) et un regroupement de type association[4].

LA STRUCTURATION DE LA COORDINATION TERRITORIALE PARIS SCIENCES LETTRES (PSL)

Telle qu'elle est définie dans les statuts en vigueur au 1er janvier 2018, la communauté d'universités et établissements (Comue) Paris sciences lettres (PSL), dont l'ENS est membre, comporte 16 membres dont 11 établissements d'enseignement supérieur et de recherche[5] et cinq organismes et fondations de recherche[6]. Cinq établissements sont également associés par convention[7].

La première phase du programme d'investissement d'avenir (PIA) a conduit à la labellisation de sept laboratoires d'excellence (Labex) et six équipements d'excellence (Equipex) puis à l'attribution en juillet 2011 d'une initiative d'excellence (Idex) intitulée Paris Sciences Lettres (PSL*)[8] dotée de 750 M€ non consomptibles et portée par la fondation de coopération scientifique dénommée « Paris sciences et lettres – Quartier latin » (FCS).

Les statuts actuels de la Comue précisent que la FCS, porteuse du programme Idex, a pour mission la gestion des actions clés de ce programme et que la Comue assure les missions de formation et de diplomation propres à PSL ainsi que de nombreuses autres actions liées à la vie de la communauté universitaire dont le contrat de site avec l'État et le contrat de projet État-région (CPER).

La Comue, *via* ses établissements membres et associés, accueille 20 685 étudiants en 2017[9], dont environ 60 % (12 367) sont inscrits en master, tandis que 23 % (4 775) sont inscrits dans des diplômes de premier cycle et 17 % (3 543) en doctorat. D'après les données fournies dans les tableaux de bord du ministère de l'Enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (MESRI), les établissements de PSL relevant de ce ministère emploient environ 1 000 enseignants-chercheurs titulaires[10].

---

[1] Populations légales 2014 (Institut national de la statistique et des études économiques - Insee).
[2] Diagnostic de stratégie territoriale de l'enseignement supérieur et de la recherche (Strater), 2016 -chiffres les plus récents.
[3] La dépense intérieure de recherche et développement (Dird) francilienne s'élevait en 2012 à 18 500 M€ (la Dird des administrations étant de 5 802 M€).
[4] Les Comue Université Sorbonne Paris Cité (USPC) ; Paris sciences et lettres (PSL) ; Hésam. La Comue Sorbonne Universités (SU) évolue en date du 1er janvier 2018 en une « association » Sorbonne Université.
[5] École nationale supérieure de chimie de Paris (Chimie ParisTech) ; École normale supérieure (ENS) ; École supérieure de physique et de chimie industrielles (ESPCI Paris) ; Université Paris-Dauphine ; Observatoire de Paris ; École nationale supérieure des mines de Paris (Mines ParisTech) ; Conservatoire national supérieur d'art dramatique (CNSAD) ; Conservatoire national supérieur de musique et de danse de Paris (CNSMDP) ; École nationale supérieure des arts décoratifs (Ensad) ; École nationale supérieure des beaux-arts (Ensba Paris) ; École nationale supérieure des métiers de l'image et du son (Fémis).
[6] FCS Paris Sciences et Lettres - Quartier latin ; Institut Curie ; CNRS ; Inserm ; Inria.
[7] École nationale des chartes (ENC) ; École pratique des hautes études (EPHE) ; École des hautes études en sciences sociales (EHESS) ; École française d'Extrême-Orient (Efeo) ; Institut Pasteur.
[8] Le jury international des initiatives d'excellence (Idex) en charge de la validation définitive des idex a attribué en mars 2018 une nouvelle phase probatoire de 30 mois à l'Idex PSL qui fait suite à une première phase probatoire de 18 mois.
[9] Source document effectifs étudiants PSL.
[10] Cet effectif est de 1 100 enseignants-chercheurs si on y intègre les effectifs de Mines ParisTech et de l'ESPCI, qui ne sont pas sous tutelle du ministère de l'Enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (MESRI).

En janvier 2017, les établissements membres de la Comue ont validé un accord politique[11] définissant les bases pour une nouvelle évolution des statuts de PSL, en lien avec les recommandations du jury international de l'Idex formulées en 2016 en vue de sa validation définitive. L'université cible future regroupera 24 établissements répartis ainsi : neuf membres (Chimie ParisTech, ENS, ESPCI Paris, Université Paris-Dauphine, Observatoire de Paris, Mines ParisTech, ENC, EPHE, Institut Curie), trois organismes de recherche (CNRS, Inserm, Inria[12]), dix associés (CNSAD, CNSMDP, Ensad, Ensba Paris, Fémis, EHESS, Efeo, Institut de biologie physico-chimique – IBPC, Institut Louis Bachelier - ILB, Collège de France), et deux partenaires (Institut Pasteur, lycée Henri IV).

LES PRINCIPALES CARACTERISTIQUES DE L'ENS

L'École normale supérieure (ENS) dispose du statut d'établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP) depuis le milieu des années 80, lors de la fusion de l'établissement de la rue d'Ulm à Paris avec l'ENS de jeunes filles de Sèvres. Depuis 2010, l'ENS est un établissement autonome. Membre co-fondateur de PSL, l'ENS se définit aujourd'hui comme « *Graduate School for Arts and Sciences* ». Il s'agit d'une école préparant au continuum master-doctorat en Lettres et en Sciences par des formations très fortement adossées sur- et opérée au sein- des laboratoires de recherche.

Selon le tableau de bord du ministère, pour l'année 2016-2017, l'ENS accueille 1 573 étudiants, dont 262 en master, 440 en doctorat, 773 en diplômes d'établissement (élèves et étudiants reconnus sous le vocable « normaliens ») et 98 en autres formations. En 2016, l'établissement compte un effectif de 831,7 équivalent temps plein (ETP) dont 392,5 ETP enseignants et enseignants–chercheurs (EC) titulaires : 41,2 ETP professeurs des universités (PR), 65 ETP maîtres de conférences (MCF), 41,8 ETP enseignants du second degré (PRAG) et 244,5 ETP non titulaires. Cet effectif comprend également 439,2 ETP personnels des bibliothèques, ingénieurs, administratifs techniques, sociaux et de santé (Biatss) dont 275,2 soit 63 % de titulaires, 128,5 non titulaires (29 % en contrat à durée déterminée – CDD – et 35,5 soit 8 % en contrat à durée indéterminée – CDI). L'ENS accueille dans ses unités de recherche (UR) évaluées par le Hcéres 411 chercheurs et 261 personnels ingénieurs, techniques et administratifs des organismes de recherche ainsi que 217 EC titulaires d'universités hors PSL présents dans les unités de recherche rattachées à l'ENS[13]. La présence de ces personnels permet « une démultiplication des capacités de recherche et de formation sans commune mesure avec la taille et les moyens de l'ENS »[14].

L'ENS est organisée en deux grands champs Sciences et Lettres incluant 15 départements. Le champ Lettres est composé de huit départements (Économie, Géographie, Histoire, Histoire et théorie des arts, Littérature et langage, Philosophie, Sciences de l'antiquité, Sciences sociales) incluant 12 unités de recherche (Rapport d'autoévaluation – RAE p. 36) (dix unités mixtes de recherche – UMR, une unité mixte de service – UMS, une unité de service et de recherche – USR). Le champ Sciences, est composé de sept départements (Biologie, Chimie, Études cognitives, Géosciences, Informatique, Mathématiques et applications, Physique) incluant 18 unités de recherche (17 UMR et une formation de recherche en évolution – FRE). Chaque département combine de manière très imbriquée formation et recherche. L'ENS délivre depuis 2016 un diplôme de scolarité unique (DENS), obligatoire à tous les normaliens, qui équivaut à un grade de master. L'ENS est responsable de l'école doctorale 540 au sein de PSL. Sur un total de 13 Labex pilotés par PSL, l'ENS en pilote quatre et est membre de quatre autres[15]. L'ENS accueille au sein des équipes de recherche dont elle est tutelle, 46 lauréats de programmes du Conseil européen de la recherche (ERC).

Le budget de l'établissement est de l'ordre de 110 M€.

L'ENS bénéficie de locaux sur quatre sites géographiques :

- le Campus Ulm-Montagne Sainte Geneviève, au cœur du Quartier latin, accueille les départements de Lettres et de Sciences, le restaurant d'Ulm ainsi que 405 chambres d'internat ;
- le Campus Jourdan, au 48 Boulevard Jourdan, abrite les départements de géographie, d'économie et de sciences sociales ainsi que 72 chambres d'internat, des salles de classe, une cantine et une bibliothèque ;
- le Campus Montrouge, partagé avec l'université Paris Descartes, accueille une unité de recherche littéraire, ainsi que le centre interuniversitaire de préparation aux agrégations de physique et de chimie et 235 chambres d'internat ;

[11] Accord entre les chefs d'établissements Idex PSL : « L'université Paris sciences lettres : objectif, structure, pilotage ».
[12] Centre national de la recherche scientifique ; Institut national de la santé et de la recherche médicale ; Institut national de recherche en informatique et en automatique.
[13] Source département Hcéres de l'évaluation de la recherche.
[14] RAE, page 7.
[15] Fiche de caractérisation de la coordination territoriale Paris Sciences & Lettres.

- le site de Foljuif, correspond à une station d'écologie -UMS CEREEP 3194 avec le CNRS[16].

Au total, il s'agit de 24 bâtiments correspondant à 111 123 m² Shon (hors parkings couverts).

LE CONTEXTE DE L'EVALUATION DE L'ENS

Cette évaluation intervient après évaluation par le jury international des initiatives d'excellence (Idex) du plan d'investissements d'avenir (PIA) en mars 2018. La coordination territoriale PSL a été l'objet d'une évaluation distincte, dont le comité a eu connaissance des principaux éléments.

À l'appui des documents fournis pour la présente évaluation, le comité d'experts a choisi de porter une attention particulière aux trois axes suivants :

- la déclinaison opérationnelle de la stratégie d'établissement (notamment aux niveaux des départements, des liens entre la formation et la recherche, de l'articulation entre le master et l'agrégation, des statuts des étudiants et des élèves, des processus qualité et de l'implémentation des processus administratifs),
- le développement de l'ouverture internationale,
- l'articulation avec la stratégie de PSL et sa traduction au sein de l'ENS.

[16] Unité mixte de service CEREEP – Ecotron Île-de-France.

I. LE POSITIONNEMENT INSTITUTIONNEL ET LA STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT DE L'ETABLISSEMENT

1 / L'ENS, RÉELLE « *GRADUATE SCHOOL FOR ARTS AND SCIENCES* »

L'ENS bénéficie d'un environnement académique, d'une localisation et d'un patrimoine uniques et de tout premier plan. Le positionnement institutionnel tel que présenté par l'établissement dans le rapport d'autoévaluation s'articule autour de 4 axes : (i) les missions intrinsèques de l'établissement – formation par la recherche et à la recherche du meilleur niveau –, (ii) l'évolution du positionnement de l'ENS passant d'école à « *Graduate School for arts and sciences* », (iii) le choix de PSL durant les sept dernières années, (iv) les missions nationales. Le comité n'a pas constaté de contradiction entre ce positionnement et la réalité des activités de l'ENS. Ces positions sont lucides et vérifiées par les faits.

En effet, l'ENS est incontestablement un acteur prestigieux de la recherche et de la formation par la recherche, ayant un rôle de « creuset pour les grands scientifiques, professeurs et intellectuels »[17], une contribution majeure à l'avancée des savoirs en lettres comme en sciences, qui lui confèrent une identité reconnue aussi bien au niveau national qu'à l'international. L'ENS se positionne très clairement dans la formation des meilleurs étudiants par la recherche en leur permettant de s'orienter vers la recherche, la haute fonction publique, l'enseignement et les entreprises. Les unités de recherche sont au cœur du dispositif de formation. Elles sont toutes placées sous la co-tutelle de l'ENS et de grands organismes de recherche, CNRS, Inserm, Inria et impliquent également d'autres établissements parisiens. Les laboratoires sont une force d'appui et d'action, de niveau exceptionnel, pleinement impliqués dans une formation par la recherche. L'ENS s'est saisie de questions fondamentales relatives à sa croissance et aux moyens associés. Elle a également clairement confirmé son choix stratégique d'une inscription majeure dans PSL et a mis en œuvre un certain nombre d'actions fortes dans ce sens. Ces deux orientations sont désormais intimement liées.

Le comité salue le positionnement clair dans un choix stratégique majeur, bien défini, à l'intention de l'ensemble de l'établissement, d'inscription à PSL. Le comité recommande à l'ENS d'affirmer son *leadership* au sein de PSL dans la résolution des incertitudes inter-établissements liées à la reconduction d'une période probatoire pour l'Idex PSL. Il s'agit en particulier de pallier une démobilisation potentielle de certains acteurs de terrain pour un projet commun.

Par ailleurs, une attention particulière de l'ENS est recommandée vers une réflexion concertée au sein de PSL quant à l'équilibre des collaborations entre partenariats historiques très fertiles sur l'ensemble de Paris *intra-muros* et les partenariats propres au périmètre interne de PSL *ce* qui pose la question des partenariats entre les regroupements parisiens. L'ENS est notamment concernée par cette problématique pour le domaine lettres et sciences humaines de son offre de formation pour lequel elle a moins d'opportunités de partenariats au sein de PSL (cf. chapitre formation du rapport). Le comité attire toutefois l'attention de l'ENS sur le fait qu'il lui faudra veiller à optimiser ses partenariats pour limiter les risques de dispersion et se focaliser sur les actions à plus forte plus-value.

Le comité prend acte que l'ENS s'inscrit désormais dans un élargissement du marché des débouchés professionnels de ses diplômés (haute fonction publique et entreprises) où elle n'est cependant pas la seule institution visant à former des cadres de haut niveau, d'autres grandes écoles et universités prestigieuses pouvant légitimement y prétendre.

2 / UNE STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT BASEE SUR L'OUVERTURE

Dans son rapport d'autoévaluation, l'ENS a positionné sa stratégie de développement et de partenariats selon trois axes : (i) l'ENS et les normaliens, (ii) une politique d'ouverture assumée et poursuivie, (iii) une stratégie de valorisation des ressources immobilières.

L'ENS recrute ses étudiants selon trois voies : le concours d'entrée classique des normaliens, le concours d'entrée des étudiants (voie créée en 2008 et transformée en concours en 2013), le concours de la sélection internationale. Malgré la diversité des statuts des entrants par ces différentes voies, la reconnaissance de tous comme « normaliens à part entière » est l'un des acquis majeurs du contrat quinquennal évalué. Le comité considère que le rapprochement graduel des conditions matérielles de tous les normaliens, en particulier par la mise en place de bourses, reste un objectif important à consolider.
Un autre fait majeur concerne le renforcement de la formation des normaliens accompagné de la réforme du diplôme de l'ENS – diplôme de scolarité unique et obligatoire (DENS), voté en 2016 par le conseil

[17] RAE page 6.

d'administration (CA), et qui confère le grade de master aux titulaires du diplôme. Ce diplôme permet de matérialiser la spécificité de la formation par la recherche de l'ENS au-delà d'une formation classique de master. Le comité recommande de mettre en place un suivi pertinent de l'insertion professionnelle des sortants. Une réflexion incidente concerne l'augmentation de la taille de l'établissement par l'accroissement raisonné du nombre d'étudiants et la diversification des insertions professionnelles des diplômés. Ces développements sont considérés comme judicieux par le comité, qui recommande cependant comme cela a déjà été indiqué plus haut, la prise en compte du contexte concurrentiel, ainsi qu'une réflexion partagée au sein de PSL.

Le développement de l'ENS est basé sur une politique d'ouverture dans plusieurs directions. La diversification des recrutements des entrants contribue à l'ouverture sociale et vise à enrichir le flux entrant des doctorants. L'établissement diversifie ses actions en faveur du grand public afin de confirmer son rayonnement. Il oriente ses cursus vers de nouvelles formes d'apprentissage (par ex. stages en entreprises, dans des organisations non gouvernementales (ONG), dans l'administration) et de nouvelles formes de tutorat ; il ouvre sa recherche et ses formations sur de nouvelles thématiques, à la pointe des défis les plus récents. De nouveaux accords de doubles diplômes attestent de l'efficience d'ouvertures nationales et internationales. Enfin, l'établissement s'est engagé dans une nécessaire diversification de ses ressources, faisant appel au mécénat. Cette démarche coordonnée avec PSL a conduit au financement d'une douzaine de chaires par des entreprises au niveau de PSL dont cinq chaires de mécénat à l'ENS, et amorcé des levées de fonds dans le cadre de la Fondation de l'ENS. Le comité salue ces évolutions et recommande leur poursuite en cohérence avec les développements stratégiques partagés au sein de PSL.

L'ENS a mis en place une politique immobilière en cohérence avec sa stratégie de développement d'établissement et sa stratégie formation/recherche. Ainsi, le développement du logement étudiant a conduit à un accroissement de plus de 100 chambres, et à la rénovation de 200 d'entre-elles. Un espace d'accueil et d'orientation ainsi qu'une cafétéria ont élargi les espaces de vie de campus, huit salles de cours, ainsi qu'un amphithéâtre ont été créés ou rénovés, et un studio de captation vidéo-*MOOC* créé. L'escalier monumental a été rénové, et le restaurant partiellement réhabilité. Des programmes immobiliers d'envergure financés par le CPER (32 M€) ont permis des opérations majeures telles la rénovation du site Erasme-Lhomond (phase I et lancement de la phase II), la restructuration du Campus Jourdan pour les sciences sociales (47 M€) avec la construction d'un nouveau bâtiment de 12 000 m^2. Plusieurs actions de soutien à des plateformes mutualisées pour la recherche sont à souligner (Résonance magnétique nucléaire -RMN, Ecotron Foljuif, et Centre de ressources informatiques, notamment), ou de rénovation des plateaux du département de biologie. Plusieurs chantiers sont encore en cours, avec l'objectif de moderniser de manière maîtrisée ce patrimoine immobilier afin de renforcer la dynamique vers un campus ouvert et international. Le comité salue cette dynamique (*Cf.* chapitre pilotage).

II. LA GOUVERNANCE ET LE PILOTAGE DE L'ETABLISSEMENT

1 / L'ORGANISATION INTERNE DE L'ETABLISSEMENT

Les 15 départements se veulent « au cœur de la vie de l'ENS » selon le terme choisi par le RAE (p. 37). Cette organisation particulière est un élément de la singularité de l'organisation de l'école dans sa forte interaction entre recherche et formation. Les départements constituent à la fois une structure de regroupement et d'animation des unités de recherche, d'animation pédagogique mais aussi de vie de l'établissement (présence de conseils de départements) et d'administration de proximité (pôle ressources lettres, par exemple). À ce titre les départements jouent un rôle majeur dans le pilotage de la recherche et de la formation (*Cf.* chapitre recherche et formation). Chacun des deux directeurs adjoints conjugue dans son secteur disciplinaire, à la fois le rôle de vice-président formation et de vice-président recherche, notamment dans les relations extérieurs de l'établissement.

a/ Une approche stratégique des missions de l'administration

Le pilotage efficace des services centraux était déjà reconnu par le précédent rapport d'évaluation. Cependant, les missions d'administration paraissent avoir opéré une mutation importante au cours des années nouvellement évaluées en adaptation aux nouveaux défis tels que définis dans la vision stratégique. Cette mutation, assumée par la majorité des acteurs et accélérée en particulier par l'adhésion à PSL, est un point fort de l'établissement qu'il convient de décrire et d'expliquer. Il apparaît une administration consolidée au service de ses missions, restructurée, repositionnée et modernisée.

Le caractère stratégique des missions d'administration (au sens de l'ensemble des fonctions support et de pilotage et d'une partie des fonctions de soutien) semble représenter une notion admise : la reconnaissance scientifique visée par l'ENS et les actions qu'elle impose ne peuvent être accompagnées que de missions d'administration réactives et en harmonie avec les spécificités de l'établissement public. Il en va ainsi de la position occupée par la directrice générale des services (DGS) qui est membre de l'équipe de direction et de ses instances, tel que le comité de direction (Codir) hebdomadaire (au format particulièrement ramassé) et le comité de direction élargi qui se tient tous les mois. Dans son rapport d'autoévaluation de septembre 2017, la direction de l'ENS explique l'intention affichée par cette intégration : « ne pas séparer le processus de décision des moyens de leur mise en œuvre ». Cette formule paraît faire l'objet d'une déclinaison systématique à l'égard des fonctions exécutives dont la direction de l'école a la responsabilité. En conséquence, aucun autre élu ou personnalité « politique » n'interagit dans le large périmètre d'action de la DGS, qui dispose d'une autorité entière et d'un lien direct avec les services de son périmètre, dans une logique d'interface.

Ces principes connaissent des aménagements : l'organigramme de l'ENS daté d'avril 2018 et consultable en ligne précise que sept structures (notamment la direction des relations internationales ou encore la bibliothèque) relèvent toujours de l'autorité directe du directeur de l'école. Enfin, le personnel technique et d'administration affecté dans les départements est placé sous l'autorité hiérarchique des directeurs de département, qui assurent seuls, par exemple, les entretiens professionnels, même pour les membres du personnel ayant des missions d'administration générale.

b/ Une évolution de l'organisation continue

En complément des services directement rattachés au directeur et selon la dernière version de l'organigramme de la direction générale des services datée de mars 2018, l'administration de l'école s'organise en :

- huit services[18] ;
- une entité restauration ;
- le pôle santé et celui des affaires juridiques ;
- la mission qualité et la mission des affaires immobilières ;
- une plateforme financière des services DGS.

Le chef du service des ressources humaines est adjoint au DGS, un second adjoint étant en phase de recrutement au moment de la visite du comité d'experts. Ces organigrammes récents se stabilisent progressivement : la moitié au moins des structures qui les composent sont de création récente dans ce libellé et leur périmètre (tel le pôle communication, le service partenariat de la recherche mis en place fin 2017, ou encore la cellule carrière) ou ont vu leurs missions redéfinies, telle la direction des relations internationales. La création en 2015 du pôle ressources lettres et plus récemment de la plateforme financière des services DGS illustrent une certaine capacité d'adaptation aux nécessités de gestion des différentes activités de l'école tout comme l'attention portée au meilleur usage possible des forces de travail disponibles.

[18] Services logistique, de ressources informatiques, des ressources humaines, des admissions et des études, financier et comptable, partenariat de la recherche, patrimoine, prévention et sécurité.

c/ Une action dynamique de l'administration à rendre lisible et transversale

La volonté d'animer les directions et services, de situer leur action dans une logique de modernisation et de transversalité est manifeste. Il en est ainsi des démarches de « plan d'actions DGS » qui font l'objet d'une participation des services et directions et d'une évaluation, ou encore de leur autoévaluation et analyse *SWOT* (forces, faiblesses, possibilités, menaces), traduits ici par « points forts internes, points à améliorer internes, opportunité externes, risques externes ». Avec un appui méthodologiquement singulier, fruit du repositionnement de la mission qualité (voir paragraphe sur ce sujet), les services de l'école s'investissent résolument dans la formalisation de leurs processus et procédures, et dans le déploiement d'une communication spécifique dédiée à leur champ métier.

Le site intranet est conçu dans cette logique de service : il est composé de nombreuses fiches, formulaires, guides pratiques qui gagneraient toutefois à être uniformisés dans leur présentation pour parachever ce travail. La volonté d'animation s'illustre enfin par la tenue de réunions mensuelles avec les chefs de services.

Pour l'école, l'enjeu est désormais d'achever cette structuration tout en se projetant dans l'ensemble PSL. Le comité reconnaît la pertinence des démarches entreprises : ces acquis relèvent d'une volonté et d'une vision partagée. Désormais, c'est la soutenabilité du modèle qui est questionnée : comment ces logiques de fonctionnement peuvent être dupliquées à l'échelle du fonctionnement de l'ensemble PSL ? Comment préserver les forces de travail (PSL prend la responsabilité par exemple de certains services mutualisés au bénéfice d'autres membres de la Comue) et la motivation du personnel déjà très sollicité, dans la poursuite de cette construction[19].

Le comité recommande de mettre en adéquation les effectifs des services supports et soutien avec les ambitions de l'établissement et les volumes croissants d'activité, en particulier dans le contexte PSL. La question de l'équilibre des contributions relatives dans le cadre des mutualisations avec PSL doit nécessairement être considérée.

2 / LA GOUVERNANCE AU SERVICE DE L'ELABORATION ET DE LA CONDUITE DU PROJET STRATEGIQUE

La structure du rapport d'autoévaluation (RAE) remis par l'ENS est en cohérence avec ses missions et son approche de l'enseignement par et pour la recherche. Elle permet d'identifier clairement la stratégie déroulée au cours des cinq années évaluées et les actions qui ont été menées, notamment la forte implication de l'ENS dans le développement de PSL. Néanmoins, le RAE comporte peu d'analyses critiques appuyées sur des données objectives ou encore sur des documents explicatifs des procédures. Au cours de la visite, des compléments d'information[20] ont été fournis au comité au fil des entrevues.

a/ Un fonctionnement des processus décisionnels en circuit court qui gagnerait à être plus participatif et transparent

La proportion des membres nommés présents à parité avec les élus au sein du CA et qui représente une majorité des membres du CS est l'une des singularités de cet EPSCP. Le comité constate que le CA et le CS remplissent leur mission dans la gouvernance de cette institution. Sur la base de la description du processus de rédaction du rapport d'autoévaluation[21], le comité constate une faible consultation de l'ensemble des parties prenantes (en particulier des étudiants, enseignants/chercheurs, et Biatss), en dehors des représentants dans les conseils ou de la ligne hiérarchique de l'ENS. Le comité encourage l'ENS à développer ses pratiques d'autoévaluation sur la base d'analyses critiques partagées par ses différentes parties prenantes, étayées sur des preuves et structurées par ses missions et sa stratégie.

La faible implication des acteurs de l'ENS mentionnée ci-dessus, malgré leur fort sentiment d'appartenance, a également été constatée par le comité au niveau des élections et en particulier les élections étudiantes. L'organigramme[22] décisionnel prévoit l'implication de représentants des parties prenantes de l'ENS tant externes (comme les membres externes du conseil d'administration) qu'internes (étudiants, enseignants-chercheurs, Biatss), mais ces derniers n'estiment pas être suffisamment associés aux réflexions au sein de l'ENS et éprouvent des difficultés quant à l'identification de l'impact de leurs actions.

---

[19] Le volume des effectifs des services centraux est légèrement décroissant sur la période d'évaluation (politique d'emploi 2018 présentée en CT et CA) -6 emplois toutes catégories confondues sur le périmètre DGS et direction ; le rapport sur la qualité de vie au travail indique que le ressenti de « surcharge » était présent dans les services centraux. (PV CHSCT).
[20] Documents transmis par l'établissement auprès de l'HCERES en cours et suite à la visite sur site.
[21] RAE pages 5 et 16.
[22] RAE page 15.

Si cette situation perdure, il y a un risque que les acteurs internes ne participent plus que marginalement à la gestion de l'ENS et que certaines problématiques ne puissent être portées au niveau des conseils et instances de l'ENS, malgré une gouvernance efficace et développée sur le principe « circuits courts ». C'est pourquoi le comité recommande qu'une attention particulière soit portée au renforcement de l'implication des parties prenantes internes aux projets de l'ENS par le déploiement d'une communication interne à pénétrance complète, c'est à dire également au-delà de la ligne hiérarchique, et active, en supplément de l'intranet.

b/ La structuration de la politique de la qualité

Le comité souligne l'importance réservée et accordée aux démarches qualité au sein de l'ENS de par la désignation de chargés de missions dédiés à celle-ci. Le développement de cette démarche interne est basé sur une stratégie partagée par les acteurs, cohérente dans sa mise en œuvre et perceptible dans les actions mises en place. Plusieurs démarches d'amélioration centrées sur les services de l'administration, comme les autoévaluations des services dans le cadre de l'évaluation par le Hcéres[23] ou encore les indicateurs d'activités, ont permis d'instaurer une dynamique afin d'atteindre l'objectif énoncé dans le rapport d'autoévaluation (RAE p. 18) « … *garantir des processus de décision explicites (traçabilité), organisés (outils pour le suivi) et efficaces (indicateurs, bilans d'activités et états des lieux pour une évaluation des actions), la fiabilisation des projets* … ».

D'autres mécanismes d'amélioration sont également mis en place sur les missions d'enseignement et de recherche. Citons les évaluations conduites par des comités scientifiques externes (RAE p. 4).

Néanmoins, le comité n'a pu identifier clairement ni les articulations entre l'ensemble de ces démarches ni l'utilisation des constats qui en sont issus. Les différentes démarches semblent indépendantes les unes des autres. Le caractère non systématique de la démarche interne apparaît comme une faiblesse. En effet, les étapes de vérification ou mesures des effets des actions menées et de mise en place d'éventuelles actions correctives ne sont pas réalisées de manière formelle pour les nombreux projets développés au sein de l'ENS. Cette faible rétroaction structurée ne permet pas un retour auprès des parties prenantes impliquées.

Concernant les évaluations des enseignements, les étudiants rencontrés n'identifient pas quel est le suivi qu'en fait l'école. Le comité s'interroge sur le degré de pérennité de l'approche méthodologique en appui de ces processus d'amélioration qui sont le plus souvent portés individuellement et peu partagés ou formalisés.

Cependant, le comité reconnaît l'attention constante portée à l'agilité nécessaire à la conduite du changement et au danger de l'accroissement d'une lourdeur administrative non pertinente[24]. Par conséquent, le comité recommande la réalisation d'une cartographie de l'ensemble des démarches qualité internes avec l'identification des parties prenantes impliquées de manière à garantir que l'ENS dispose d'un dispositif qualité englobant l'ensemble de ses activités. Le comité conseille également un partage d'expérience entre les porteurs de ces processus et une formalisation de la boucle de rétroaction.

3 / LES GRANDES FONCTIONS DU PILOTAGE : RESSOURCES HUMAINES, FINANCES, IMMOBILIER

a/ Un « CRI » en voie de mutation

Le centre de ressources informatiques (CRI) assure l'exploitation, l'assistance technique, la gestion des infrastructures et réseaux (dont la téléphonie), le déploiement des applications et des développements spécifiques ainsi que la mise en œuvre des technologies Web (internet et intranet). Ce service a accompagné et soutenu les évolutions de l'école *via* le déploiement de différents équipements et infrastructures (wifi pour les services et les campus, consolidation de l'infrastructure système en termes de stockage et de virtualisation), ou encore la mise en place d'un espace numérique de travail (ENT) en 2014. Le CRI a également permis l'utilisation de nouvelles applications de gestion pour les différents services (modules de gestion budgétaire et comptable publique (GBCP) pour les services financiers et l'agence comptable, gestion des contrats de recherche, inscriptions administratives ou dématérialisation des candidatures d'enseignants-chercheurs, par exemple). La mutation en « direction des systèmes d'information » est en cours.

Le comité recommande d'achever cette mutation, cohérente avec les autres évolutions d'organisation constatées, à travers un schéma directeur du numérique actualisé et la création d'un infocentre décisionnel exploitant des données fiabilisées et répondant aux besoins définis par la direction en matière de pilotage de l'école[25].

---

[23] *Cf.* documents : poster qualité, autoévaluation et *SWOT* des services de la DGS.
[24] RAE p. 18.
[25] Ces enjeux sont identifiés par le CRI, DGS et DGS adjoint.

b/ Une activité soutenue des services patrimoniaux, d'hébergement et de restauration

Du fait de l'importance des locaux dont l'école a l'usage et la responsabilité (130 000 m² Shob[26] répartis en quatre sites principaux dont l'un partagé avec l'université Paris Descartes), des activités de nature scientifique qui s'y déroulent[27] et de la gestion directe de services importants tels que ceux de restauration et d'hébergement, les enjeux patrimoniaux et logistiques revêtent une importance particulière pour le fonctionnement de l'école.
Quatre services interagissent dans ces domaines : le service patrimoine, le service logistique qui inclut un pôle hébergement, le service restauration et le service prévention et sécurité. Le pôle santé collabore particulièrement avec ce dernier.

Au cours de la période qui fait l'objet de la présente évaluation, l'important chantier du campus Jourdan financé par le CPER est arrivé à son terme. Situé dans le 14e arrondissement de Paris, ce site de 12 000 m² a bénéficié d'un programme de restructuration et d'extension pour un montant de 47 M€ et a nécessité une forte implication des services (suivi des travaux, organisation des déménagements, nouvelles méthodes d'exploitations, etc.).

L'élaboration d'un premier schéma directeur immobilier en 2010 a fait l'objet d'une réactualisation et d'un nouveau document réalisé en 2014. Celui-ci a permis d'adapter la politique immobilière de l'ENS au contrat quinquennal 2014-2018 mais aussi d'ancrer l'école dans une logique de suivi et de programmation qui lui permet aujourd'hui d'aboutir à un projet de SPSI (schéma pluriannuel de stratégie immobilière) clair et détaillé dont les opérations principales, pour la période 2018-2022, ont été présentées et approuvées en CA. La mise en œuvre et l'utilisation du logiciel Abyla depuis 2013 pour améliorer la connaissance du patrimoine et rationaliser sa gestion est une avancée, fruit d'un travail de fond. Ces développements devraient désormais permettre d'élaborer un programme pluriannuel d'entretien qui fait encore défaut.

L'établissement a engagé une réflexion sur la maîtrise de ses dépenses énergétiques. Pour les maîtriser, des travaux d'isolation thermique ont été réalisés et un suivi plus approfondi des consommations dont on peut remarquer, au global, une relative stabilité, a été mis en place[28].

Dans un contexte de difficulté pour les opérateurs publics à recruter et fidéliser des médecins du travail, l'action du médecin responsable du pôle santé est une opportunité. Cette dernière situe l'action de son service notamment chargé du suivi médical de tous les agents fonctionnaires et contractuels et des élèves fonctionnaires stagiaires (depuis la rentrée 2015) en interaction avec les services en charge des enjeux de santé et sécurité au travail. Le comité soutient le projet envisagé d'acquisition et de déploiement d'une application informatique santé, et se félicite qu'elle soit étendue aux suivis spécifiques relatifs à la sécurité au travail, dans une logique de projet impliquant toutes les parties prenantes mobilisées dans ces enjeux.

Le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) s'investit dans les champs d'action prévus par la réglementation (visites, enquête après accident) mais aussi dans les groupes de travail organisés par la direction. L'école s'appuie sur un réseau de 63 assistants de prévention pour 58 unités de travail dont la moitié présente des risques spécifiques. Ce réseau investi, actif et formé peut compter sur l'implication et le relais des directions d'unités, constituées de personnels relevant de différentes tutelles. L'amélioration du suivi des DUER (document unique d'évaluation des risques, 100 % des DUER sont réalisés et le nombre de DUER actualisés annuellement est en augmentation) ou le fait que la totalité des locaux recevant du public bénéficient d'un avis favorable à leur exploitation démontrent l'attention portée à ces enjeux et leur dynamique positive mais surtout les interactions et collaborations qui existent déjà entre les différents services impliqués, qui doivent être maintenues et amplifiées.

Enfin, le choix de l'actuelle direction de développer l'offre de logement étudiant s'est traduit par une augmentation significative de la capacité d'accueil des internats. En effet, l'ENS avait une capacité de 677 chambres à la rentrée 2012, alors qu'à la rentrée 2018, 780 chambres pourront être mises à disposition. Le comité n'a pas disposé d'élément d'analyse spécifique détaillant les conséquences RH de ce développement.

[26] Surface hors œuvre brute.
[27] P. 38 du projet de SPSI 18 000 m² de locaux scientifiques pour un total de 130 000m².
[28] *Cf.* page 49 du projet de SPSI.

c/ Une politique de gestion des ressources humaines en lien avec les missions et la stratégie

Au cours de la période qui fait l'objet de la présente évaluation, l'école a consolidé ses processus de gestion des ressources humaines (RH), amélioré le cadrage de ses campagnes d'emploi et organisé des dispositifs innovants en vue d'augmenter ses possibilités de recrutement de profils à forts potentiels.

En ce qui concerne les processus de gestion, la cartographie des applications RH du système d'information est étendue. Cela concerne autant des outils de gestion financière (la « calculette » pour le pilotage de la masse salariale et ses projections), mais aussi des applications plus qualitatives telles que celle qui appuie les campagnes d'entretien professionnel ou de rédaction des fiches de poste ou encore celle qui permet l'identification du personnel hébergé dans les murs de l'école.

En application de la logique de service dans laquelle les directions s'inscrivent, les descriptifs de processus et procédures spécifiques aux dispositifs RH sont nombreux et mis à la disposition des usagers de l'école par différents moyens, mails, intranet, lettre d'information.

D'un impact plus structurant, la campagne d'emploi fait l'objet d'une planification et d'un calendrier de ses échéances clairement formalisés et diffusés. Le lien avec l'enjeu « moyens » est direct puisque l'initiation de cette campagne est commune à celle relative au budget initial (l'école parle de la « campagne de demandes de moyens ») tandis que les conclusions de la campagne d'emplois, en ce qui concerne ses impacts de gestion, sont présentées à l'occasion de la séance du CA au cours de laquelle le budget initial est voté.

Si les différentes entités de l'école, dans la pluralité de leurs missions, sont bien consultées en amont sur la base de cette procédure d'établissement, les arbitrages relèvent de la seule direction de l'école. Ce partage des rôles semble accepté si l'on en croit le vote unanimement favorable recueilli à l'occasion du comité technique (CT) du 28 novembre dernier[29]. Il est vrai que les choix de la direction font l'objet d'une argumentation et d'un compte rendu particulièrement détaillés devant les instances dont le vote est requis, CT et CA.

L'école s'inscrit dans différentes initiatives relevant d'une approche qualitative des ressources humaines. La discussion correspondant à un bilan à quatre mois avec les nouveaux arrivants, leur dispositif d'intégration dédié en sont un exemple, l'enquête sur les risques psycho-sociaux ou « qualité de vie au travail » développée avec l'appui d'un cabinet extérieur, mais plus encore le repyramidage des emplois du personnel administratif au profit des missions de catégorie A ou même la création d'une cellule « recrutements » en sont des exemples patents.

Confrontée à une consommation de masse salariale sur budget de l'État qui ne peut être dépassée (puisque quasi intégrale), l'école développe des initiatives pour continuer à accroître son potentiel d'emploi d'enseignants chercheurs et assimilés. Ainsi, des dispositifs « établissement » sont développés tels que les professeurs et maîtres de conférences « attachés » (il s'agit d'une quarantaine de chercheurs, principalement du CNRS, investis d'une mission d'enseignement et d'encadrement pour une durée de 2 ans renouvelable pour 4 ans supplémentaires), les « chaires » (au nombre de quatre, elles peuvent être financées par PSL ou par des entreprises), les « *tenure track* » au profit de profils plus jeunes. Ces deux derniers dispositifs ont nécessité une démarche d'explication notable de la part de la direction de l'école ; ils s'installent progressivement dans l'écosystème de l'école.

Enfin, et sans les exagérer, les débats autour de l'organisation des jours de congés obligatoires 2018, qui a fait l'objet d'un vote unanimement défavorable en CT du 28 novembre dernier, révèlent les différences de pratiques entre les principales entités (services centraux, bibliothèques, départements, et laboratoires) mais aussi des progrès encore possibles en matière de dialogue social ou, plus simplement, de communication interne.

d/ Une maîtrise améliorée des principaux processus de gestion

La formalisation détaillée du processus budgétaire et de son calendrier de réalisation est établie. Un effort de pédagogie à l'égard de ces sujets est consenti *via* la présentation du projet de budget initial ainsi que du compte financier devant les élus du CA, avant la séance de son vote. Si la qualité des prévisions peut être améliorée (en dehors de la masse salariale), les grands fondamentaux de gestion sont très favorablement orientés. Les résultats (plus de 5,1 M€ en 2017), fonds de roulement (23,2 M€ en 2017), capacité d'autofinancement (23,2 M€) sont solides. L'école a réussi à stabiliser assez récemment la direction de son service financier et comptable en même temps que la mise en place de la GBCP.

[29] Rapport du CA de novembre 2017.

Deux points méritent d'être relevés.

Les services de gestion de l'école mènent un travail de fond pour maîtriser la gestion des contrats pluriannuels de recherche. Au-delà d'une nécessité pour un établissement abritant une activité de recherche, cet objectif relève de plusieurs impératifs. Il s'agit, d'une part, de parvenir à lever définitivement une réserve mentionnée au rapport des commissaires aux comptes, concernant le compte financier 2017[30], qui mentionne que « malgré une amélioration des procédures de contrôle interne relatives aux opérations pluriannuelles de recherche, l'établissement n'a pas encore été en mesure de fournir une information fiabilisée du produit comptabilisé pour chaque subvention ». Il s'agit, d'autre part, de maîtriser les impacts de pluri annualité et leurs conséquences sur les comptabilités, *via* la reprogrammation des autorisations d'engagement et crédits de paiement et ainsi tracer les contours de la soutenabilité des activités de l'école à moyen terme.
Pour ce faire, l'école qui est utilisatrice et soutien des outils de la suite logicielle Cocktail a entrepris de déployer le module « opérations » lié à « GFC » qui permet le référencement et la gestion notamment de toutes les opérations pluriannuelles. Le travail initial de paramétrage a été conséquent, l'appropriation de cet outil récent et partagé en interne est en cours. Le comité recommande de poursuivre les efforts entrepris par l'ensemble de la chaîne de gestion pour en tirer le meilleur usage.

L'école héberge des activités de recherche réalisées par différentes équipes multi-tutelles : elle bénéficie d'un système de participation aux charges générées par ces activités *via* les financements des différents contrats de recherche. Ainsi, aux termes de la convention quinquennale du site de PSL pour la période 2014-2018, actualisée au 1er janvier 2018, (CA de PSL du 22 juin 2017), des contributions aux frais liés aux contrats visent à prendre en compte les coûts induits par la gestion et l'hébergement des projets de recherche. Le prélèvement effectué sur les contrats comprend une partie liée aux coûts de gestion (incluant les frais de prospection, juridiques, rédactionnels, de ressources humaines, de gestion financière) et une partie liée aux coûts d'hébergement, reversée par le gestionnaire à l'hébergeur. Les parties signataires de « la convention quinquennale du site PSL 2014-2018, actualisée au 1er janvier 2018 » souhaitent en toute logique tendre vers une harmonisation des taux de prélèvement vers la cible minimum

Le comité reconnaît à ce dispositif le mérite d'intégrer les conséquences économiques de l'hébergement de ces activités. Pour finir de s'assurer de sa pertinence, son aspect forfaitaire pourrait faire l'objet d'une évaluation sur un échantillon représentatif d'unités de recherche au regard des coûts réels engendrés.

[30] Compte financier 2017.

III. LA FORMATION ET LA RECHERCHE

1 / LA POLITIQUE DE FORMATION INITIALE ET CONTINUE

L'ENS forme chaque année environ 1 600 normaliens (élèves et étudiants) et étudiants de la sélection internationale inscrits dans l'établissement (dont 447 doctorants en 2016-2017[31]). Elle participe à la formation de 28 mentions de master[32] qui intègrent également des publics non-normaliens (étudiants de master issus d'autres établissements de PSL) et dispense 13 préparations à l'agrégation dont, dans certaines disciplines, des parcours de master. Elle porte actuellement en propre, au sein de ses départements, six parcours de master. Il s'agit de formations de haut niveau, dont l'excellence repose sur le recrutement sélectif de l'école et sur le petit nombre d'étudiants concernés.

L'ENS se donne les moyens de mettre en œuvre une stratégie de formation clairement définie qui répond à la fois à ses objectifs d'excellence et d'ouverture dans le contexte de reconfiguration des universités parisiennes où l'ENS conserve sa visibilité et fait valoir sa volonté d'évoluer vers une identité de *Graduate School*. Cela implique pour l'établissement de nombreuses et importantes évolutions, d'autant que le rôle moteur joué par l'école au sein de PSL l'a conduit à une révision de ses formations, qu'elle a menée avec détermination et rigueur. Cette capacité d'adaptation, jugée très positive par le comité, est un point fort de l'établissement.

a/ Une politique de formation dynamique dont les évolutions en cours répondent à de nouveaux enjeux locaux, nationaux et internationaux

La politique de formation de l'ENS est en évolution constante depuis plusieurs années, selon un principe d'adaptation à l'évolution rapide du contexte parisien (avec l'inscription dans PSL), national (désaffection pour les concours de l'enseignement) et international (mondialisation et concurrences internationales des *Graduate Schools*). Aussi l'école a-t-elle consolidé ses partenariats académiques dans et hors PSL et fait évoluer ses formations afin de se faire reconnaître comme *Graduate School* ouvrant aux carrières de la recherche, de l'enseignement supérieur, de la haute fonction publique et des entreprises. Le transfert des masters à PSL ne menace pas fondamentalement les partenariats académiques hors PSL. Ces derniers sont intégrés à de nouvelles dynamiques de collaboration[33]. Le positionnement de l'EHESS par rapport à PSL est toutefois une inconnue qui inquiète certaines formations : le master de philosophie, créé conjointement avec l'EHESS et l'EPHE, comme le projet de master commun en histoire, pourraient être mis en difficulté mais la volonté de l'ENS de maintenir ce partenariat conduira à un retour au schéma ancien des co-accréditations.

En continuité avec le projet d'établissement en cours et la stratégie future[34], l'école s'attache à mettre en œuvre les axes stratégiques définis dans le cadre du lien entre la formation et la recherche, en particulier : la politique « d'ouverture à tous les corps de la société » (qui implique une adaptation à l'évolution du monde économique et une diversification des débouchés) ; l'internationalisation des actions de formation et de recherche (avec l'accroissement de la visibilité internationale de ses formations) ; et la politique de « réactivité à l'émergence de nouvelles thématiques scientifiques » (programmes innovants) et de champs disciplinaires nouveaux. L'architecture des formations dispensées par l'ENS est, par conséquent, en cours de mutation. L'inscription dans PSL est un facteur important d'évolution de l'offre et des modalités de délivrance des diplômes[35]. Les diplômes nationaux de master et de doctorat, auxquels l'ENS participe par ses enseignements propres, sont délivrés par PSL. À la date de l'évaluation organisée par le Hcéres (2017-2018), l'ENS porte cinq formations de master dont elle assure les enseignements :

- le master « Physique fondamentale-ICFP » (International Center for Fundamental Physics) qui propose quatre parcours en M2 ;
- le master « Sciences cognitives » ou Cogmaster ;
- le master « Perspectives interdisciplinaires en sciences de l'antiquité » (PISA) qui compte deux parcours ;
- le master « Lettres » qui offre deux spécialités (de la Renaissance aux Lumières, cohabilitée avec Paris 3 et Paris-Sorbonne et Théories de la littérature, cohabilitée avec l'université Paris-Sorbonne et l'EHESS)
- ainsi que le master « Humanités » avec trois parcours (histoire transnationale, agrégation de philosophie, agrégation d'histoire).

---

[31] Données de caractérisation établissement. Le document « L'ENS en 2017 – Faits marquants » fournit des chiffres différents qui traduisent une volonté de prendre en compte l'ensemble des étudiants formés chaque année à l'ENS dont les non normaliens inscrits dans d'autres établissements (étudiants de master, auditeurs libres…) c'est-à-dire 2 000 étudiants formés chaque année dont 470 doctorants.

[32] RAE p. 27.

[33] RAE p. 10 et « axes stratégiques » p. 4 : l'affichage de cours en commun pour les masters de PSL et Sorbonne Université. Les co-accréditations et conventions ont été évoquées lors des entretiens comme des solutions envisageables.

[34] Axes stratégiques 2018-2022, p. 5-6

[35] RAE p. 26 et p. 41 pour un descriptif du DENS.

L'ENS dispense enfin une formation propre destinée à ses étudiants issus des trois voies de recrutement, qui aboutit à la délivrance du diplôme de l'ENS (DENS) préparé en trois ans et qui intègre une formation master avec des compléments spécifiques ENS. Créé en 2006 et conférant le grade de master, il est obligatoire depuis 2016. La structure du DENS témoigne d'une évolution dans le sens d'une ouverture interdisciplinaire permettant la construction de parcours à la carte, d'une attention portée aux stages et à l'implication dans des projets de recherche collectifs ou individuels, et de l'intégration d'une expérience internationale acquise par des séjours ou des stages à l'étranger.

La recherche de convergences entre établissements de PSL pour construire une offre de formation cohérente au niveau de la Comue a par exemple conduit le master de philosophie contemporaine, propre à l'ENS et internationalement reconnu, à évoluer, dans le contexte de PSL, vers un master de philosophie plus classique.

Ces formations de master sont construites sur les principes de progressivité et de transdisciplinarité. Le M1 privilégie l'approfondissement de la discipline d'origine (tronc commun), tandis que le M2 ouvre la formation par l'interdisciplinarité[36]. Deux masters au moins illustrent le processus de mutations importantes impulsées par l'établissement : le master international de Physique traduit une évolution récente liée au Labex ENS-ICFP et le parcours « histoire transnationale » ouvert en 2017 dans le master Humanités en partenariat avec l'École nationale des Chartes, prend en compte un courant transnational émergeant depuis une vingtaine d'années. L'ensemble de ces évolutions, jugées très positives par le comité, mérite d'être poursuivi, notamment dans le domaine international.
Quelle que soit sa discipline, chaque normalien se voit proposer dans le cadre du master, des stages dans les laboratoires et équipes de recherche de l'école. Le stage en entreprise fait largement partie de la culture des formations scientifiques. En lettres et sciences humaines et sociales, ils sont organisés, par exemple, en partenariat avec des maisons d'édition ou des medias divers. Le principe est que tout stage ou toute expérience en dehors de l'enseignement fait l'objet d'un mémoire écrit.
Les formations sont couramment dispensées en anglais dans les disciplines scientifiques. Certaines disciplines SHS dispensent tout ou partie de leurs enseignements et effectuent leurs soutenances en anglais (économie, sciences cognitives) ou proposent la possibilité de soutenances en anglais (histoire).

b/ Une réflexion non aboutie sur la place de l'agrégation au sein des cursus

La place de l'agrégation au sein des cursus est toujours en débat dans l'école. Si les formations scientifiques lui accordent une place « marginale »[37], plusieurs formations en L-SHS lui conservent une place importante. Le concours peut, par exemple, être préparé au niveau M2 en histoire et en philosophie (agrégations inscrites dans le cursus du master Humanités). Le choix d'offrir aux normaliens et à certains auditeurs libres une préparation en lettres et sciences humaines et sociales est légitime tant que l'agrégation demeure une condition (tacite) d'accès à l'enseignement supérieur. La question est celle de la place à lui accorder dans le contexte actuel de mutation de l'ENS, de redéfinition de ses missions et d'ouverture de ses débouchés. Dans plusieurs cas, une mutualisation est pratiquée avec des établissements SHS de PSL ou avec l'ENS de Cachan. L'une des orientations possibles, déjà partiellement mise en œuvre, consiste à opérer un choix des cours magistraux dispensés à l'ENS dans ce cadre et d'opter pour un tutorat individuel dans certains cursus. Le comité engage l'établissement à poursuivre sa réflexion dans ce domaine.

c/ Un pilotage des formations cohérent et solidement structuré

Le département est au cœur de l'élaboration et du pilotage des formations. Les structures ne sont pas figées : des départements se transforment ou naissent, comme le récent département de géographie, qui répondait à un besoin en matière de formation. Le choix à la fois libre et encadré d'une formation « à la carte » par les normaliens fait l'objet d'un dossier de scolarité normalienne et d'un suivi attentif au sein du département par un tuteur en relation avec le directeur d'études de son département. Les deux directeurs d'études de l'école (Sciences et L-SHS) coordonnent le réseau de directeurs d'études des départements. L'ensemble de ces responsables pédagogiques, avec et sans mandat, dépend de directeurs adjoints. Des réunions régulières ont lieu entre tous les acteurs, et la petite taille de l'établissement favorise la fluidité de ce fonctionnement.

d/ Des dispositifs d'évaluation des formations mis en œuvre mais à harmoniser et un management de la qualité à construire

La qualité des équipes pédagogiques et le sérieux du suivi des normaliens contribuent à garantir la qualité des formations elles-mêmes. Les conseils de perfectionnement déjà mis en place semblent fonctionner avec efficience. Le comité recommande une généralisation de ces conseils.
L'évaluation des formations est mise en œuvre dans l'ensemble de l'établissement. Des enquêtes sont effectuées auprès des étudiants et élèves dans la plupart des parcours et font l'objet de synthèses parfois très précises. Ces dernières, jugées parfois peu signifiantes, ne font toutefois pas l'objet d'une exploitation

[36] Le Cogmaster, en sciences cognitives (dont le M1 approfondit les cinq filières d'origine des étudiants et s'attache en M2 à l'étude d'un objet spécifique) en est un exemple clair.
[37] RAE p. 43. L'ENS ne pilote plus que la préparation en physique et en chimie.

systématique[38]. Certains masters s'en sont saisis comme d'un outil d'évolution et d'amélioration de la qualité de la formation par la recherche et du pilotage des formations. D'autres sont réticents à ces pratiques.
Le comité incite l'établissement à mener un travail avec les conseils de perfectionnement afin de diffuser la pratique et l'exploitation de l'évaluation des formations. (Voir chapitre Gouvernance-politique qualité)

Une seule formation développe des actions d'innovation pédagogique impliquant les usages du numérique : le master en sciences cognitives (Cogmaster), qui a mis en place un système de capture de cours (Distens) permettant aux absents de rattraper leurs cours ainsi qu'un pré-enregistrement des projets de recherche de stage en M2. Les expérimentations pédagogiques et les modalités novatrices en matière de formation sont toutefois fréquentes. On mentionnera la création d'unités d'enseignement (UE) innovantes sur la base d'initiatives étudiantes comme l'UE COP ENS (sur la base d'une accréditation ENS à l'ONU pour être observateur en COP 21 ou l'enquête « tour d'Europe sur la transition énergétique ». Les possibilités de choix d'apprentissages mixtes comme sciences et philosophie, ou sciences et arts, relèvent également de l'innovation.

2 / UN DES ACTEURS MAJEURS DE LA RECHERCHE FRANÇAISE

L'ENS est largement reconnue comme l'un des fers de lance de la recherche française. En témoigne un article (*T. Clynes, Nature* 538, 152 (2016)) cité en début de RAE, selon lequel l'ENS se classe de loin première au monde pour le nombre de prix Nobel pour 10 000 étudiants. S'ajoute à cela, pour les mathématiques, un nombre impressionnant de médailles Fields (10/56) et de prix Abel (2) obtenus par des anciens de l'ENS. Notons également le taux de succès exceptionnel aux programmes de l'*European Research Council,* avec 46 projets ERC (*Starting, Consolidated et Advanced*) en cours dans les laboratoires sous tutelle de l'ENS.

Les orientations scientifiques traduisent fort bien le positionnement fondamental de l'ENS comme acteur majeur de la recherche française, positionnement qui est articulé au niveau francilien, national et international. Les arbitrages visant à ménager aussi bien une concentration sur les forces existantes qu'une diversité de sujets ou, autrement exprimé, un renouvellement de thématiques et un maintien des traditions, semblent avoir trouvé un heureux équilibre. La communauté de l'ENS se félicite généralement au sein de l'ENS de la collégialité qui l'anime et qui favorise des échanges descendants et ascendants (impliquant en particulier la direction et les directeurs de départements) pour développer les axes de recherche. L'organisation originale de l'établissement qui intègre intrinsèquement programmes de formation – programmes de recherche, équipes pédagogiques – équipes de recherche au sein de ses départements est particulièrement fructueuse.
Le comité encourage l'école à continuer de veiller à éviter les barrières que son organisation en deux grands secteurs (sciences et humanités/sciences humaines et sociales) pourrait engendrer et à continuer d'explorer les champs de recherche qui transcendent cette séparation.

Avec des contributions totalisant environ 5 % du budget de l'école, les Labex impulsent par ailleurs de manière positive la politique de recherche de l'ENS. Pour l'essentiel, cette politique s'articule maintenant autour de grands axes plutôt que dans une logique « équipe » (Centre Maurice Halbwachs, par exemple).
Les établissements publics à caractère scientifique et technologique – EPST (CNRS, Inria, Inserm, etc.) sont partenaires de l'ENS. Toutes les unités de recherche de l'ENS, évaluées par le Hcéres, ont au moins une tutelle EPST. Tout indique que l'harmonisation des politiques de recherche respectives se fait très bien. Le conseil scientifique semble adéquatement informé de l'évolution de la politique de recherche et est apparu au comité d'évaluation comme jouant un rôle pertinent dans la démarche réflexive de l'école. L'instauration de *visiting committees* internationaux apparaît fort opportune et a déjà donné des fruits à l'égard de la politique de recherche ; mentionnons par exemple, la réorganisation du département de physique qui a permis de mieux mettre en avant la biophysique ou encore le rapport du conseil scientifique du département de sciences sociales (DSS) en 2015 qui a éclairé l'évolution majeure de ce département et a conduit à deux recrutements de professeur. Le comité recommande que l'initiative des visites soit institutionnalisée : qu'elle soit appliquée à tous les départements et le cas échéant qu'un cadre général soit établi tout en laissant suffisamment de flexibilité pour accommoder toutes les spécificités.

L'implication volontariste et déterminante de l'ENS dans la construction de PSL a aussi une influence importante sur la politique de recherche de l'école qu'il convient d'encourager. La politique de signature des publications en est un exemple particulièrement démonstratif. Alors qu'en 2014, seules 6 % des signatures repérées dans le périmètre de PSL mentionnaient PSL, ce taux de signature s'est élevé à 23 % dès 2015, l'ENS se situant dans cette moyenne (22 %). En 2017, ce taux de signature a augmenté passant à 50 % pour PSL et est de 55 % pour l'ENS.
Afin d'assurer la meilleure fluidité possible entre les organes de gouvernance de l'ENS et de PSL, le comité d'évaluation recommande d'intensifier les relations avec les vice-présidents recherche des membres de PSL.

[38] Document ENS de synthèse des enquêtes dans les départements.

Si l'ENS assume un *leadership* reconnu dans nombre de domaines, elle tire néanmoins la conclusion que sa taille relativement petite ne lui permet pas d'exceller à travers tout le spectre des secteurs de recherche importants. À cet égard, sa participation à PSL lui permet de consolider certains grands champs, d'élargir sa palette et d'amplifier ses visées transdisciplinaires. Ainsi a-t-on vu le développement au cours des dernières années de focus thématiques porteurs qui s'appuient sur des ressources de l'ENS entre autres, mais qui se déploient sur le périmètre PSL : numérique et sciences des données, interfaces du vivant (Qlife), sciences cognitives, transdisciplinarité en humanités et sciences sociales pour nommer les principaux.

Les Labex jouent un rôle majeur dans l'identification de thématiques et la définition de leur périmètre en termes de recherche et de formation. La pérennisation des forces et compétences de recherche au sein des EUR *Translitteræ* et FrontCog est à saluer. La création de chaires qu'elles soient de mécénat ou financées consolide favorablement la politique de recherche.

Le comité recommande que l'ENS porte une attention accrue à l'intégration des titulaires de chaires et englobe le plan de déploiement de chaires à sa stratégie générale de levée de fonds. Les postes « *tenure track* » nouvellement créés dans le cadre de PSL apparaissent au comité comme un excellent outil pour pallier la taille, jugée trop petite par l'école, de son corps d'enseignants-chercheurs et pour recruter des jeunes à haut potentiel qui consolideront les grands axes confirmés ou nouvellement établis. Le comité invite l'ENS à harmoniser ses modalités de recrutement et la gestion des postes associés.

Sur la base du RAE et des entretiens qu'il a tenus, le comité constate qu'une dynamique créative et énergique se déploie tant à l'ENS elle-même qu'au sein de PSL et le comité est d'avis que toutes ces initiatives méritent certainement d'être poursuivies vigoureusement et d'être reproduites pour d'autres thèmes. À cet égard, le comité s'est inquiété que les incertitudes qui planent présentement sur la suite au sein du consortium PSL (en particulier au niveau de la participation de l'EHESS) puissent avoir un effet démobilisant sur les acteurs impliqués dans la mise en place des cadres pour la recherche et la formation. Le comité encourage donc fortement l'ENS et sa direction à déployer tous les efforts possibles afin que les retards d'implantation sur le terrain soient évités.

La question des interactions entre les différentes Comue du site parisien se pose ; la problématique des regroupements inter-comue n'est pas vraiment envisagée pour l'instant. Les flottements stratégiques et administratifs mettent ces partenariats sous tension. On pourrait explorer la possibilité d'adapter à d'autres disciplines une structure telle celle de la Fédération des sciences mathématiques de Paris dont se sont dotés les mathématiciens. Le comité invite l'ENS à exercer son *leadership* relativement à ces enjeux.

Le comité a pris acte des nombreux événements qu'organise l'ENS pour faire bénéficier le grand public de ses activités de recherche. Pour ce qui est des retombées économiques de ces recherches, l'ENS a fait le choix de confier leur valorisation pour l'essentiel à PSL. Une discussion de ces questions se trouvera à la section relative aux activités de valorisation et la diffusion de la culture scientifique du présent rapport.

Directement ou par le truchement de PSL, l'ENS entretient des partenariats internationaux avec des universités prestigieuses qui dans certains cas donnent lieu à des collaborations de recherche (voir section relations européennes et internationales). Le comité l'a déjà souligné, l'ENS connaît beaucoup de succès aux concours internationaux de l'ERC. Cela étant, tous ces succès cumulés à la charge que représente l'élaboration de la programmation de PSL, ont sans doute pour effet d'amener la capacité de soutien des services de l'ENS (service partenariat de la recherche entre-autres) à leurs limites. Avec la croissance planifiée se profile un défi au niveau du personnel de soutien sur lequel le comité d'évaluation engage l'ENS à se pencher.

Le comité d'évaluation note que la direction générale des services siège au Codir de l'école ; cela est de nature à assurer que l'élaboration de la politique de recherche prend en compte les contingences matérielles et financières. Le comité d'évaluation n'a été saisi d'aucun problème dans la mise en place d'infrastructures et de plateformes de recherche mutualisées ou pas. Finalement, il est apparu au comité que l'école suivait de près ses activités de recherche et leur rayonnement tant au niveau national qu'international.

3 / LE LIEN ENTRE RECHERCHE ET FORMATION

a/ Des programmes de masters imbriqués dans les programmes de recherche

L'un des éléments qui définissent l'identité de l'ENS dans le panorama de l'enseignement supérieur français est l'interdépendance entre la formation et la recherche. Le principe de la formation par la recherche vise à favoriser, dans un contexte très dynamique, l'émergence de modèles et de pratiques originaux et innovants

fondés sur l'interdisciplinarité. La mise en œuvre de ce modèle pédagogique implique une participation active des chercheurs dans les programmes de formation.

b/ Une politique doctorale pilotée par PSL

La formation doctorale se situe au cœur de préoccupations et transformations majeures. Conformément à ses textes fondateurs, l'ENS avait parmi ses missions principales la formation de ses élèves au concours de l'agrégation. Si l'agrégation est devenue marginale chez les scientifiques et source d'interrogation chez les littéraires, le doctorat est désormais le choix majoritaire pour les normaliens inscrits en quatrième année. La centralité acquise par le doctorat dans le cursus des normaliens est sans aucun doute un des signes qui illustrent le mieux la mutation réussie de l'établissement. L'ENS accueille environ 700 doctorants dont un peu plus de 400 inscrits à l'ENS en sciences, humanités et sciences sociales. L'ENS héberge deux écoles doctorales (ED) : l'ED 540, dans le domaine des humanités et des sciences sociales et l'ED PIF (Physique en Île-de-France).

Adossées aux UR de l'ENS, ces écoles doctorales inscrivent en thèse un nombre important de doctorants qui sont extérieurs à la scolarité normalienne (environ deux tiers), ce qui fait des études doctorales à l'ENS un espace potentiel de rapprochement entre profils et parcours étudiants très variés. Les écoles doctorales de l'ENS font partie du collège doctoral de PSL, mis en place en septembre 2015, qui réunit 30 écoles doctorales, dont l'accréditation ou la co-accréditation est portée par la Comue.

Le collège doctoral de PSL coordonne et met en œuvre la politique doctorale de PSL. Établissement fondateur de PSL, l'ENS a transféré intégralement à ce dernier, depuis 2015-2016, la délivrance du doctorat. Pour ce qui est spécifiquement des normaliens inscrits en doctorat, l'ENS vise à atteindre l'objectif de 40 % des doctorants inscrits dans des universités hors Île-de-France. La dissémination du modèle normalien pourrait être atteinte également à travers une politique visant à encourager l'inscription en thèse dans des universités étrangères et notamment dans des établissements avec lesquels l'ENS entretient des partenariats. Les directeurs de département témoignent de la volonté de l'établissement de former les normaliens à entrer dans d'autres régimes de la recherche, notamment en les préparant à entreprendre un doctorat à l'international. Ce point, destiné à devenir un enjeu stratégique majeur de l'articulation entre la formation et la recherche, mériterait une attention spécifique de la part de la direction de l'ENS.

Pour ce qui est des formations doctorales, le collège doctoral de PSL dispose de formations professionnalisantes dont l'offre, très articulée, est, comme le comité a pu le constater lors des entretiens, appréciée par les doctorants ; les formations disciplinaires dépendent des UR et les ED se limitent à assurer un volume modeste de formations transversales (ateliers documentaires, formations à l'anglais et au français langue étrangère -FLE, journée doctorale annuelle).
Lieu potentiel de croisement entre disciplines, le comité considère que les ED de l'ENS ne jouent pas un rôle moteur dans la mise en œuvre d'une démarche interdisciplinaire qui constitue pourtant l'un des piliers de la formation par la recherche promue par l'établissement. Le comité invite l'établissement à réfléchir au rôle des écoles doctorales dans cette démarche d'ouverture.

c/ Une transdisciplinarité doctorale vivante et à conforter

Une transdisciplinarité doctorale vivante est illustrée par exemple par le programme doctoral « Sciences art création recherche » (Sacre), ce qui constitue un élément de nouveauté significatif et marquant dans le développement de la transdisciplinarité. Piloté par PSL et porté par six institutions, dont l'ENS, le programme Sacre a pour objectif de faire émerger des projets de thèse originaux associant création et recherche, activité théorique et artistique, directeurs de thèse issus des UR de l'ENS et artistes, et donnant lieu à des thèses de nouveau format. Dix thèses financées par ce programme ont été soutenues dans l'ED 540 qui ne dispose pas, pour l'instant, d'éléments concernant l'insertion professionnelle de ces docteurs.

Au-delà de ces développements récents, l'interdisciplinarité est confrontée à certaines limites. Spécifiquement créée en 2010 pour héberger des thèses de ce type, l'ED 540 a dû abandonner en 2012 l'obligation de transdisciplinarité susceptible de mettre en péril sa pérennité en raison du trop faible nombre de thèses transdisciplinaires. Depuis, si le nombre de thèses inscrites dans des champs disciplinaires classiques soutenues à l'ENS a considérablement augmenté[39], les normaliens qui souhaitent poursuivre leur parcours avec une thèse à caractère transdisciplinaire semblent se diriger de préférence vers des universités étrangères. Même si le comité n'a pas été en mesure de quantifier ce phénomène, il ne saurait que trop recommander de poursuivre l'effort pour favoriser l'émergence de profils de docteurs originaux voire atypiques, en harmonie avec les besoins et les défis de la société.

[39] L'ED 540 est passée de 9 doctorants inscrits à la rentrée 2011 à 160 à la rentrée 2016, p. 4 du rapport d'évaluation Hcéres de l'ED (avril 2018).

d/ Les EUR, des catalyseurs d'excellence

Un élément destiné dans les années à venir à avoir des répercussions importantes sur l'articulation entre la formation et la recherche à l'ENS est la mise en œuvre des écoles universitaires de recherche (EUR). Conçues sur le modèle des G*raduate Schools*, les EUR visent à rassembler des formations de master et de doctorat adossées à un ou plusieurs laboratoires de recherche de haut niveau. Lors de la première vague d'appel à projets du PIA 3, PSL s'est vu allouer une dotation de 11,5 M€ pour la création des deux EUR : *Translitteræ (Transferts et humanités interdisciplinaires)* et *FrontCog (Frontières en cognition)*. La première se propose d'étudier les transferts culturels à l'échelle mondiale à travers l'histoire, en mobilisant les outils conceptuels des sciences sociales et des humanités ; la seconde explore les frontières des sciences cognitives en faisant dialoguer sciences de la vie, humanités, arts et sciences sociales.

Dans les deux projets, l'ENS a joué un rôle moteur : *Translitteræ* est dirigé par une directrice de recherche de l'UMR 8547 « Pays germaniques » et s'appuie sur le Labex Transfers ; *FrontCog*, qui se définit comme « programme de master et doctorat en sciences cognitives à l'ENS », est l'extension du Labex Institut d'étude de la cognition (IEC). Dans les deux cas, les EUR constituent le point d'aboutissement d'une longue trajectoire fondée sur une structuration effective et innovante du lien entre la formation et la recherche. Des chercheurs et des directeurs de recherche des UMR rattachées à l'ENS possèdent le statut de maître de conférences « attaché » et de professeur « attaché », ce qui leur permet d'intervenir systématiquement dans les formations de l'école et de conforter leur intégration à l'établissement. De ce point de vue, les EUR incarnent au mieux le projet même de l'établissement.

Les programmes de formation liés à ces EUR vont être mis en place à partir de la rentrée 2018-2019. Le comité a pu constater lors des entretiens avec les directeurs d'UR et de départements que le ressenti des chercheurs à l'égard de ces nouveaux outils de formation et de recherche est globalement positif. Les EUR dynamisent une pratique de l'interdisciplinarité déjà largement répandue à l'ENS, permettent de concentrer un noyau de disciplines autour de regroupements thématiques temporaires et émergents, d'attirer les meilleurs doctorants à l'international et de faire surgir de nouvelles figures de docteur, dont la vocation n'est pas de poursuivre une carrière académique. Les EUR consacrent en outre une partie de leur budget aux post-doctorants (cinq contrats pour *Translitteræ*), en amorçant ainsi une politique postdoctorale qui, jusqu'à présent, était entièrement confiée aux UR.

Cependant, les EUR posent la question du rôle et de la pérennité des écoles doctorales qui ne pourront, à terme, que se mettre en phase avec les programmes gradués validés par le PIA 3, et de la place des départements dans ces nouvelles formes d'organisation. La direction de l'établissement est consciente de cette transformation et favorable à entamer une réflexion à ce sujet.

4 / LA DOCUMENTATION

L'ENS dispose de neuf bibliothèques ou centres documentaires (quatre en lettres et sciences humaines et cinq en sciences) répartis sur ses différents sites et organisés en un réseau documentaire placé sous la responsabilité de la direction de la bibliothèque du 45 rue d'Ulm. Ces bibliothèques abritent, au total, 900 000 documents imprimés et mettent à disposition de leurs lecteurs 23 000 titres de périodiques en ligne[40]. Au cœur de ce réseau, figure la Bibliothèque Ulm/Jourdan dont le fonds d'une grande richesse, de réputation nationale (66 % de la fréquentation du réseau ENS en 2017) confère à l'ENS une place centrale dans le paysage documentaire parisien. Deux centres de documentation scientifiques sont à mentionner : le CAPHES[41], centre documentaire CNRS/ENS situé au 29 rue d'Ulm dont la mission est la valorisation de l'histoire et de la philosophie des sciences, et la récente Bibliothèque des Sciences expérimentales (BSE ouverte en 2013), qui travaille de concert avec les départements scientifiques. Le libre accès et l'ouverture large des possibilités d'emprunt (hors CAPHES) sont des principes qui participent de l'attractivité de centres documentaires dont la forte fréquentation reste stable en lettres et en augmentation en sciences (BSE) (245 142 lecteurs en 2017). Les centres documentaires BSE et CAPHES ne disposent pas encore, toutefois, d'outils permettant une mesure précise de leur fréquentation (comptage manuel).

a/ Une politique documentaire au service d'une stratégie de développement de la formation par la recherche

Le rattachement direct de ce réseau à la direction de l'école et la place accordée à sa responsable dans les instances de gouvernance de l'établissement (membre du comité de direction élargi) traduisent l'importance accordée à la politique documentaire dans la stratégie de l'établissement. Cette politique, au centre du projet de développement de la formation par la recherche, est définie par une lettre de mission qui place ce réseau en appui des départements comme des unités de recherche. Le CAPHES s'est vu par exemple,

[40] RAE, p. 46.
[41] Centre documentaire du Centre d'archives en philosophie, histoire et édition des sciences (UMS 3610).

attribuer une mission spécifique d'aide aux UMR pour l'exploitation des archives (« Archives de la recherche », le public de ces fonds étant pour l'essentiel étranger). Le lien fortement structurant entre documentation, formation et recherche constitue, selon le comité d'experts, l'une des réussites de l'établissement.

Un budget de 600 à 650 k€ par an (soit 3 % du budget annuel de fonctionnement de l'ENS et un peu moins de la moitié des 1,4 M€ de subvention allouée par l'établissement) est consacré à la politique d'acquisitions. Ce budget, en légère baisse, est complété par 50 k€ gérés par le Labex Tranfers et par des dons pour acquisitions d'A-Ulm (25 k€/an). Un comité de suivi incluant des représentants de l'ensemble des acteurs et des usagers a été mis en place en janvier 2017 pour la bibliothèque des Lettres-SHS Ulm/Jourdan. Réuni régulièrement, il centralise les demandes et les arbitre en fonction des complémentarités documentaires induites par la répartition sur différents sites mais aussi coordination avec la Comue PSL.

b/ Un réseau documentaire en appui à la politique de formation et de recherche de PSL

L'ENS est un acteur central de la stratégie documentaire de PSL depuis plusieurs années. L'école est membre du pôle Ressources et savoirs du réseau professionnel des responsables de bibliothèques de la Comue. Elle mutualise au sein de PSL ses acquisitions électroniques. L'ENS a fait évoluer sa politique d'accès et d'emprunt dans le sens d'une ouverture large aux étudiants et élèves des autres établissements de la Comue, ce qui est jugé positivement par le comité. La possibilité pour tout membre de PSL d'emprunter aux bibliothèques de l'ENS sans « garant » normalien est un signe fort allant dans le même sens. La visibilité des fonds et des ressources est un sujet majeur de préoccupation : l'outil performant PSL *Explore* qui moissonne tous les catalogues des bibliothèques de PSL permet un accès fin aux documents.

L'ENS mène depuis 2017 une politique active en matière d'*Open Access* en lien avec PSL. Le réseau des bibliothèques est engagé dans des actions d'information (outils disponibles, droits en matière de publication) et d'incitation à la publication des chercheurs sur la plateforme HAL (*Open Access Week*, partage d'expérience, etc.). Une personne se consacre spécifiquement à ces actions depuis 2017.

Il faut signaler des échanges assez actifs avec les bibliothèques européennes et l'apport régulier de dons de la part des anciens élèves. Enfin, si la BSE pratique de façon officieuse un prêt entre bibliothèques qui a vocation à se structurer dans les années à venir, la bibliothèque des Lettres-SHS ne le pratique pas encore (même si le projet d'un service de prêt entre bibliothèques existe)[42]. Le comité incite l'établissement à poursuivre la réflexion sur ce point afin de parvenir à une mise en œuvre dans les années à venir.

[42] Source : entretiens documentation.

IV. LA REUSSITE DES ETUDIANTS

1 / LES PARCOURS DES ETUDIANTS, DE L'ORIENTATION A L'INSERTION PROFESSIONNELLE

a/ Une politique de recrutement en mutation

L'ENS, école sélective recrutant sur concours (classes préparatoires aux grandes écoles -CPGE et Sélection internationale ou sur dossier et entretiens (normaliens étudiants) s'adresse, en matière de candidatures, à des publics de niveau L2 ou *Graduates*. Elle participe au programme pour l'égalité scolaire et universitaire (PESU) dans la ligne des cordées de la réussite qui a touché 300 lycéens sur deux ans. Les effets restent cependant difficiles à évaluer. L'ouverture progressive de l'école à de nouveaux publics a augmenté son attractivité auprès de candidats étudiants (doublement des candidatures entre 2012 et 2016, passant de 692 à 1295)[43]. L'attractivité auprès de postulants étrangers demeure assez faible[44]. Par ailleurs, la baisse d'attractivité des CPGE[45] auprès de lycéens de très bon niveau au profit de Sciences-Po ou de formations à l'étranger, conduit l'ENS à s'interroger sur la visibilité et la lisibilité nationales et internationales de ses formations et de ses débouchés. Des actions sont menées dans le sens d'une amélioration : l'école organise depuis 2016 des journées portes ouvertes, des visites de ses enseignants dans les classes préparatoires, des journées de formation des professeurs de CPGE à l'ENS, développement de nouveaux outils de communication (plaquettes, refonte totale du site web…). L'école affiche par ailleurs sa volonté de mener une politique d'ouverture sociale, qui se traduit par deux types d'actions : d'une part les actions « filles et sciences » dont l'objectif est d'augmenter le nombre de candidatures féminines dans les filières scientifiques de l'établissement mais dont les effets sont peu visibles ; d'autre part le recrutement ouvert de « normaliens étudiants ». Le nombre de boursiers sur critères sociaux était, pour un total de 350 étudiants non-salariés, en 2016-2017, de 103, soit un taux de 30 % supérieur à la moyenne des écoles d'ingénieurs[46].
Le comité recommande la poursuite de l'ensemble de ces actions en vue d'une diversification des recrutements.

b/ L'accompagnement personnalisé : un principe fort et efficient de l'école

L'excellence du recrutement et l'effectif réduit des normaliens agissent comme des éléments favorables à leur réussite. Cette dernière est encore renforcée par un encadrement personnalisé systématique et un accompagnement de chacun dans la construction des parcours individuels, selon un principe de tutorat qui tend à se renforcer dans l'école. Il s'agit d'accompagner l'extrême liberté laissée aux normaliens dans leurs choix de formation. Les cas d'élèves ou d'étudiants décrocheurs existent, mais semblent rares. Il n'existe pas, toutefois, de données disponibles (chiffres ou documents de suivi) sur le traitement de ces difficultés qui mériteraient d'être prises en compte. L'école a mis en place une période de trois semaines d'intégration et d'orientation des nouveaux normaliens, destinée à les aider dans leurs choix disciplinaires. Les tuteurs interviennent alors pour les guider en vue du DENS. Ces choix fondés sur une ouverture parfois multidisciplinaire, font l'objet de fiches pédagogiques à caractère contractuel entre l'établissement et le normalien. Cela relève d'un travail collectif que favorise la petite taille des équipes. Les tuteurs sont en relation étroite avec les directeurs d'études des départements.
Au-delà d'une garantie de réussite des normaliens, l'accompagnement personnalisé constitue, aux yeux du comité, un atout au service de la diversification des débouchés entreprise par l'école.

c/ Des actions d'insertion professionnelle et de diversification des débouchés à coordonner et à développer

L'ENS ne se définit plus comme une école de formation de professeurs mais comme un centre de formation-recherche préparant ses élèves à des carrières dans l'enseignement supérieur, la haute administration ou l'entreprise[47]. L'insertion professionnelle est préparée dans le cadre même des maquettes de formation : les stages et séjours à l'étranger sont obligatoires pour l'obtention du DENS. Afin de mettre en cohérence la réalité des parcours et la marque revendiquée, une cellule partenariats, entreprises et insertion professionnelle, a été mise en place en 2015, directement rattachée à la direction de l'école. Elle travaille en lien avec les deux directeurs des études, le service scolarité et le service carrières de l'association des anciens (A-Ulm). Le plan d'action, en cours, envisage un schéma directeur de l'insertion, une cartographie de l'existant en matière de partenariats, d'insertion et de suivi des cohortes, et une cartographie cible. Ce plan

[43] RAE, p. 39.
[44] Les candidats étrangers sont passés de 246 à 255 entre 2012 et 2016.
[45] Les candidatures à l'ENS issues de CPGE sont toutefois passées de 5 470 en 2012 à 5 903 en 2016 pour un nombre stable de places au concours (194) soit une augmentation de 10 % environ.
[46] RAE, établissement - fichier « Données de caractérisation relatives aux étudiants. À titre indicatif, le taux de boursiers au niveau national pour les écoles d'ingénieurs est de 23 %.
[47] RAE, p. 47.

est en partie mis en œuvre avec une plateforme stages centralisée (gérée par une société privée), qui en deux ans a multiplié par trois le nombre d'offres de stage déposées. Parallèlement, la direction des études suit les conventions doubles parcours et doubles cursus avec Sciences Po et accompagne la promotion du master Humanités et management, qui participe de l'effort d'insertion professionnelle des L-SHS dans le monde de l'entreprise. Au sein des formations, une préparation aux doctorats accompagnée d'un séjour d'un an à l'étranger pourrait être une réponse à la question des débouchés des L-SHS.

Le projet est ample et beaucoup reste à faire : il n'existe pas de statistiques de suivi des cohortes et les actions, encore embryonnaires, méritent d'être coordonnées et développées. Le comité ne peut qu'encourager l'établissement à mettre en cohérence les actions entreprises et à consolider la cellule partenariats en lui donnant des moyens d'action spécifiques. IL est en particulier important de mettre en place un suivi des cohortes et des débouchés qui sont les leurs.

2 / LA VIE ETUDIANTE

a/ L'établissement soutient le développement de la vie étudiante et les étudiants participent pleinement à l'animation de l'établissement

La vie étudiante constitue un atout de l'ENS, l'association des étudiants de l'ENS (COF, ex comité d'organisation des fêtes), qui réunit le bureau des arts et une cinquantaine de clubs, se compose de 13 représentants élus tous les six mois et joue un rôle central dans l'organisation de la vie étudiante. De nombreuses initiatives naissent de cette structure : événements festifs (Nuit de la rue d'Ulm, soirées à thème) ou culturels (spectacles à prix réduit, festival 48h des arts). Dans le cadre de leur scolarité et au-delà, l'association des anciens a-Ulm entretient un réseau actif et aide les normaliens dans le développement de leurs carrières. L'établissement encourage cette vie étudiante, favorisée par l'hébergement de l'ensemble des normaliens de première année sur un même campus. Les responsables associatifs regrettent néanmoins un soutien timide de la direction lors de l'organisation de manifestations inter-établissements de grande ampleur.

Plus de la moitié du budget culturel (20 500 € en 2017) est répartie entre les différentes initiatives étudiantes lors de l'assemblée générale du COF, y compris pour les associations distinctes de celui-ci. Des demandes ponctuelles sont parfois adressées à la direction qui y fait droit selon des critères qui ne sont pas expressément connus des responsables rencontrés. Les appels à initiatives étudiantes de PSL constituent par ailleurs une source de financements bien identifiée de la plupart des normaliens. L'association a-Ulm apporte également un soutien financier à certaines initiatives. L'absence d'instance institutionnelle étudiante de répartition du budget n'apparaît pas problématique et le comité a pu apprécier que cette situation satisfasse les étudiants.

Le bureau des sports (BDS) organise la pratique sportive au sein de l'établissement. L'ENS ne verse aucune subvention directe à l'association qui s'autofinance par les adhésions. En revanche, l'ENS emploie des professeurs de sport et met des locaux à disposition du BDS. Aucun créneau n'est réservé pour la pratique sportive. Un service santé important, composé d'un médecin du travail à 80 %, un psychiatre à 10 % et d'une infirmerie, mène des actions de prévention et d'action à l'égard de l'ensemble des étudiants et du personnel de l'école.

Le comité a constaté l'implication remarquable des normaliens dans l'animation de l'école, même si elle ne mobilise en définitive qu'une minorité d'entre eux. C'est en particulier le cas dans la co-organisation du programme de rentrée, ou les cours dispensés par des normaliens à d'autres étudiants de l'ENS ou de publics extérieurs. Les directeurs des études sciences et lettres soutiennent les initiatives étudiantes telles que l'organisation de séminaires. La répartition des logements étudiants est confiée à la délégation générale et à une commission prévue par le règlement intérieur composée de normaliens élus.

Le comité recommande à l'établissement de poursuivre sa politique de soutien de la vie associative et d'implication des étudiants dans la vie de l'école.

b/ L'établissement s'engage activement dans la réduction des différences de statuts

La précédente évaluation avait mis en évidence un clivage entre les populations étudiantes, corrélative à l'ouverture des formations à des étudiants n'ayant pas le statut d'élèves fonctionnaires stagiaires. Le comité observe que des actions ont été mises en place pour réduire ces différences de statuts. Un diplôme de sortie a été créé et les élèves et étudiants le préparant sont désignés sous la qualification unique de « normaliens ». La transformation des voies d'entrées des normaliens-étudiants, sous la forme de concours aux exigences harmonisées, renforce leur légitimité au sein de l'établissement. Le comité incite toutefois l'établissement à poursuivre ces efforts d'intégration, en particulier pour les formations dans lesquelles le nombre de normaliens-étudiants est minime avec un risque de déconsidération de la part d'une partie du corps enseignant.

Les critères d'accès aux logements étudiants sont désormais identiques pour les normaliens élèves et étudiants avec une priorité aux normaliens de première année et aux boursiers. Des bourses et un fond de solidarité étudiant permettent de venir en aide à certains normaliens-étudiants. Cependant, le service santé a mentionné au comité la précarité d'une partie des étudiants qui n'ont pas le statut d'élèves fonctionnaires stagiaires. Les services des bibliothèques ne font pas de différence dans l'accès ou les conditions d'emprunt selon le statut, et l'association des anciens (A-Ulm) s'est ouverte aux normaliens-étudiants. Les partenariats internationaux sont également ouverts à tous les normaliens.

Le comité observe que des clivages statutaires persistent néanmoins au sein de l'établissement. Ainsi, tous les normaliens-élèves peuvent candidater aux contrats doctoraux spécifiques aux normaliens alors que les normaliens-étudiants font l'objet d'une pré-sélection. Du fait de leur régime statutaire, les normaliens-élèves, sont assimilés au personnel de l'école. Sur recommandation de l'Inspection du travail, ceux-ci bénéficient désormais des services de prévention d'un médecin du travail, tandis que les normaliens-étudiants ne bénéficient que des services de l'infirmerie et du psychiatre. Le comité recommande de veiller à une prévention suffisante des risques auxquels les normaliens-étudiants sont exposés et à un traitement le plus équitable possible en termes d'accompagnement à la réussite.

Le comité a également constaté une plus faible considération statutaire des autres bénéficiaires de la formation (étudiants de master, étudiants étrangers en échange, auditeurs libres), sur des questions telles que l'accès à la cantine de l'école.

Le comité recommande ainsi que la réflexion sur les disparités de statuts se poursuive pour l'ensemble des populations étudiantes.

3 / LA PARTICIPATION DES NORMALIENS A LA GOUVERNANCE

a/ L'établissement met en place un dialogue de proximité satisfaisant

Le comité estime que les échanges informels entre les normaliens et les intervenants à leur contact sont riches et fructueux, en particulier dans l'accompagnement à l'orientation et l'organisation de séminaires par les normaliens (*Cf. infra*). Des mécanismes de concertation ont été mis en place : commission des études, groupes de travail, et plus récemment développement de sondages informatisés sur le contenu de la formation. Ces informations remontent à la direction par la chaîne hiérarchique. Une communication plus directe par l'organisation de petits déjeuners entre le directeur et les normaliens de première année existe également.

b/ Une faiblesse problématique de la participation des normaliens aux instances

La mobilisation limitée des normaliens dans la vie institutionnelle (ex. élections, participation à la réflexion collective avec les élus) est un point faible de l'établissement. Les élections successives du collège des usagers au conseil d'administration témoignent d'un fort *turn-over*, d'un taux de participation très faible, et des sièges demeurés vacants certaines années. Le comité perçoit ces éléments comme les signes d'une difficulté entre les normaliens/doctorants et la direction sur les questions stratégiques, avec la perception globale que leur avis n'est pas pris en compte suffisamment en amont dans le processus de décision. Cette absence de partage de la stratégie conduit à un certain désintérêt vis-à-vis des décisions stratégiques, telles que le regroupement au sein de PSL qui ne suscite aucun sentiment d'appartenance de la part des normaliens et doctorants rencontrés. Elle se traduit également par des situations de tensions et blocages ponctuels. La population étudiante est représentée par trois collèges conformément au décret. Le comité constate que cette répartition ne s'avère plus représentative de la composition de la population étudiante actuelle. Le comité note une amélioration par rapport à la situation de 2013 où les représentants des étudiants au conseil d'administration n'avaient pas voix délibérative. Le comité réitère ses recommandations (p. 11) tendant à une meilleure prise en compte de l'adhésion des usagers aux mutations de l'établissement, par une communication interne à pénétrance complète (en dehors de la seule ligne hiérarchique), et en renforçant ses aspects ascendants.

V. LA VALORISATION ET LA CULTURE SCIENTIFIQUE

1 / UNE VALORISATION DES RESULTATS DE LA RECHERCHE FAVORISEE PAR DES PROCESSUS MUTUALISES ET AGILES

L'établissement mène une politique volontariste en matière de valorisation qui repose d'une part sur la mutualisation des processus avec PSL et d'autre part sur son agilité interne. Ceci permet tout à la fois d'intensifier ses actions et d'intégrer l'ensemble des dimensions de la valorisation (incluant notamment des actions partenariales telles la création de chaires, des brevets et licences, la création de *start-ups*), et ce, sans perte d'identité de l'établissement. Une acculturation progressive prend place. Cette volonté se traduit notamment par :

- l'opération en direct - *via* le service partenariat de la recherche (SPR) des actions partenariales et du montage de projets collaboratifs,
- une montée en puissance très significative des activités du SPR. Une augmentation du volume d'activités du service de plus de 60 % entre 2015 et 2016, et ce, tel que mentionné dans le tableau de bord fourni au Hcéres dans le cadre de cette évaluation.
- la reconnaissance de l'expertise du SPR devenu un des cinq services mutualisés de PSL et dédié aux actions partenariales, leur coordination et leur uniformisation au sein de PSL,
- la multiplication des chaires de recherche ayant bénéficié de mécénat privé[48],
- l'implication grandissante du club des normaliens dans les activités de réseautage et de levées de fonds initiées par la Fondation ENS,
- la délégation de la valorisation (propriété intellectuelle et *start-up*) – autres que les actions partenariales – à PSL.

L'agilité de l'établissement en matière de stratégie de transfert est remarquable puisque, tout en conservant son identité, (i) sa concentration et son taux de charge croissants sur les activités partenariales lui permettent de contribuer à l'acculturation grandissante de l'ENS au monde socio-économique sans perte d'identité ; et (ii) la délégation de la valorisation – hors actions partenariales – à PSL lui permet d'élargir le champ des possibles *via* l'accès au service mutualisé dédié au *licensing* et à la création de *start-ups* notamment.

L'établissement apparaît en capacité de construire une chaîne spécifique d'acteurs, propre à chaque domaine, chaque projet, chaque opportunité. Il implique de manière appropriée la fondation ENS, PSL, le club des normaliens, et les entreprises notamment, dépendant du domaine, de l'innovation/invention considérée, de sa portée et offrant les dispositifs de financement *ad hoc* afin de donner naissance à des résultats de recherche fondamentaux susceptibles de servir de fondements à des innovations de rupture.
Quoique remarquable sur le champ de la valorisation, le comité recommande une vigilance sur quelques points spécifiques, à savoir :

- que l'ENS soit pleinement associée et impliquée dans la valorisation déléguée à PSL,
- qu'il n'y ait pas d'interférence mais complémentarité entre les initiatives menées par la fondation ENS et par celle de PSL,
- que les ressources affectées au SPR soient proportionnées par la montée en charge de ce service,
- que la mise en œuvre des levées de fonds envisagées par la fondation ENS soit professionnalisée.

2 / DEFINITION ET MISE EN ŒUVRE D'UNE POLITIQUE EN MATIERE DE DIFFUSION, PATRIMOINE ET CULTURE SCIENTIFIQUE

L'ENS a accompli un effort considérable dans la tentative de renforcer et de moderniser son image auprès du grand public ainsi que la communication de sa production scientifique. Aussi, l'objectif poursuivi par l'établissement depuis sa dernière évaluation institutionnelle a été double : non seulement diffuser, de la façon la plus large possible, le savoir produit par l'ENS mais également diffuser un nouveau savoir sur l'ENS.

Cette politique a donné lieu à des résultats particulièrement visibles en ce qui concerne les nouveaux outils de communication. Le site de l'ENS (www.ens.fr), totalement restructuré, compte 1,2 millions de visiteurs par an. Le site www.savoirs.ens.fr met à disposition, en téléchargement et podcast, environ 5 000 conférences, disponibles en plusieurs langues, données à l'ENS par quelques 2 000 spécialistes internationaux en sciences et en lettres. La chaîne www.youtube.com, avec 20 000 abonnés, les comptes Facebook et Twitter qui relatent les actualités de l'école, montrent que l'ENS a su relever pleinement le défi de la communication en adaptant son image et son message au nouveau paradigme des réseaux sociaux.

[48] 5 chaires créées avec un mécénat privé en 2015-2016 (source RAE p44).

Par comparaison, la diffusion du savoir par la voie classique de l'imprimé amène à des recommandations. Les Éditions rue d'Ulm proposent un catalogue de plus de 450 titres qui s'enrichit d'une trentaine de titres par an répartis dans une dizaine de collections. L'ENS édite également trois périodiques (*Lalies*, *Bulletin d'informations proustiennes*, *Revue de synthèse*). La maison d'édition de l'ENS privilégie la qualité, les ouvrages publiés étant extrêmement soignés d'un point de vue éditorial et matériel. Un cinquième environ des ouvrages présents dans le catalogue sont des traductions, ce qui témoigne d'une ligne éditoriale visant à sélectionner un certain nombre d'auteurs étrangers de haut niveau. Les Éditions rue d'Ulm se confronte à un certain nombre de problématiques de la communauté scientifique. En premier lieu, pour des raisons qui relèvent des stratégies de publication propres aux chercheurs en sciences dures, elles publient exclusivement en lettres et sciences humaines et sociales. En second lieu, elles publient presque essentiellement (90 %) des auteurs qui ont un lien de formation ou de recherche avec l'ENS. En troisième lieu, pour des raisons qui relèvent du modèle économique adopté, les Éditions rue d'Ulm ne sont pas pour l'instant favorables à un mode de diffusion des articles de recherche sous forme numérique totalement gratuite.

L'intégration de l'ENS dans PSL et l'émergence de deux EUR (*Translitteræ* et *Frontcog*) au sein même de l'ENS pourraient ouvrir à ce sujet des perspectives intéressantes. Dans ce contexte nouveau, le comité souhaite exprimer quelques recommandations à l'ENS : développer une stratégie de publication en anglais de manière à favoriser la diffusion des ouvrages des Éditions rue d'Ulm et donc leur attractivité à l'égard d'auteurs français et étrangers ; favoriser, sous la forme de la coédition, les publications mixtes avec des maisons d'éditions universitaires prestigieuses du monde anglo-saxon ; encourager la réflexion en cours sur les avantages de l'*Open Access*.

VI. LES RELATIONS EUROPEENNES ET INTERNATIONALES

1 / LA POLITIQUE DE RELATIONS EUROPEENNES ET INTERNATIONALES EN MATIERE DE RECHERCHE ET D'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR

L'ENS se démarque en particulier par une internationalisation dynamique et diversifiée. Cela procède d'une volonté d'offrir le meilleur de soi face aux enjeux mondiaux et au développement des connaissances mais aussi du désir de profiter rapidement des progrès réalisés ailleurs. Cette internationalisation se décline de manière variée relativement à la recherche, la formation, le développement international, et les meilleures pratiques, notamment. La visibilité internationale s'inscrit dans un cercle vertueux qui témoigne d'excellence au niveau mondial et permet d'alimenter cette quête de dépassement.

a/ Une internationalisation en croissance

Plusieurs éléments remarquables quant à l'internationalisation de l'ENS se sont produits au cours de la période d'évaluation et méritent d'être signalés. Sur le plan européen, les succès de l'ENS aux ERC sont retentissants. Une des très grandes réalisations est la mise sur pied du Campus Jourdan pensé pour une grande visibilité et attractivité de l'enseignement et de la recherche en sciences sociales sur la scène internationale. L'instauration d'évaluations périodiques par des « *visiting committees* » internationaux est une excellente initiative.

Les Labex participent de façon significative à l'internationalisation de l'ENS en offrant des moyens pour accorder des bourses d'études, des contrats doctoraux et de séjours postdoctoraux ; grâce en particulier à ces efforts, le département de physique par exemple, compte maintenant 30 % de étudiants de master en provenance de l'étranger.

Historiquement, l'ENS a entretenu (dans certains secteurs) différentes ententes de collaboration avec des universités prestigieuses à travers le monde – le *Global Math Network* en est un exemple – dont certaines ont maintenant été élargies à tout PSL, accroissant de la sorte l'attractivité et les possibilités de coopération. Notons en particulier celles avec *Cambridge University*, *NYU* ou *ASU*[49] considérés comme des points forts. Le comité n'a pas pu apprécier si tous les partenariats faisaient l'objet d'un suivi ; cela aussi devrait faire partie du tableau de bord. Le comité encourage l'école à multiplier les occasions de co-supervision et de co-tutelles de doctorants. Une ouverture vers l'Afrique et la Chine fait partie des priorités à venir. Dans ce dernier cas, le Labex Transfers a signé en 2014 une convention avec l'Université Fudan qui donne lieu à plusieurs échanges ainsi qu'à la tenue d'un colloque international. Dans cette veine, les entretiens ont permis de recueillir une vive appréciation vers l'ENS pour son école d'été en mathématiques ; le comité suggère que l'ENS soit encore plus active dans l'organisation de telles activités.
Au vu de l'importance des liens avec les EPST, le comité recommande à l'ENS de développer sa stratégie d'internationalisation en convergence avec celles de ces établissements. Elle pourrait prendre en exemple le réseau des unités mixtes internationales (UMI) du CNRS. L'enrichissement de l'internationalisation de l'ENS au sein de PSL est aussi bénéfique évidemment pour les EPST.

L'ENS valorise la mobilité de ses élèves et étudiants à l'étranger. En lettres, l'école envoie ses élèves pour enseigner le français et/ou faire de la recherche pendant un ou deux semestres. En sciences, les visites sont organisées dans le cadre des relations de coopérations des laboratoires et départements. Il est à noter que la direction des relations internationales (DRI) a été instaurée dans sa forme actuelle en 2015. Le comité est toutefois d'avis que les moyens dont dispose cette direction sont en décalage par rapport aux ambitions de l'école et recommande que plus de ressources soient attribuées à cette direction compte tenu également d'une mutualisation éventuelle avec les services de PSL. Cela devrait en particulier permettre à l'ENS d'offrir un meilleur accueil aux étudiants et chercheurs venant de l'étranger.

Le comité salue le fait que l'ENS intègre des étudiants internationaux en L3-M1. Il note à cet égard qu'il est heureux que l'école ait modifié les dates d'admission afin d'être en phase avec les calendriers des universités étrangères. Le comité considère toutefois que les quotas actuels (dix en sciences et dix en L-SHS) sont trop étroits et qu'en conséquence l'ENS n'est pas un foyer d'interactions internationales comme peuvent l'être des universités comme *Cambridge* ou *McGill*. Le comité recommande donc que ces quotas soient rehaussés.

b/ Une autoévaluation de la politique d'internationalisation incomplète

L'autoévaluation de la politique d'internationalisation par l'ENS est toutefois partielle. Une des trois raisons offertes dans le rapport d'autoévaluation pour justifier la stratégie de croissance (maîtrisée) de la taille de l'ENS est la capacité d'être davantage présent sur la scène internationale avec la rétroaction bénéfique qui en résulte. À différentes reprises le rapport d'autoévaluation indique que l'internationalisation est à améliorer.

[49] *New York University ; Arizona State University.*

Page 45 de son RAE, l'ENS mentionne que celle-ci se décline au niveau recrutement (professeurs, SI, doctorants, étudiants de master désormais PSL…) et l'expérience internationale à donner aux étudiants. L'ENS évoque aussi dans le rapport d'autoévaluation la visibilité internationale ; page 32, l'ENS mentionne qu'elle n'est pas toujours en capacité de capitaliser sur son excellente image à l'international pour par exemple ouvrir des antennes à l'étranger, attirer plus d'étudiants internationaux, fonder des laboratoires de recherche délocalisés ou concurrencer les grandes universités mondiales dans des efforts de recrutement. Ceci est la justification du choix d'un basculement au sein de PSL tout particulièrement en termes de classements. De façon générale, il semble que l'ENS s'en remettra à PSL pour les grands accords interuniversitaires et que l'ENS se focalisera sur la mobilité. Les axes stratégiques 2018-2022 indiquent que l'internationalisation sera amplifiée à la fois dans le cadre de PSL et dans celui propre à l'ENS par mention d'actions concrètes.

Ainsi, à partir des documents fournis et des entretiens, on en vient à dessiner les traits de la politique internationale de l'ENS. Le comité aurait souhaité que le rapport d'autoévaluation offre une élaboration structurée dans toutes ses dimensions de la politique d'internationalisation de l'ENS et que le texte présente la manière par laquelle cette politique s'articule avec la poursuite des grands objectifs de recherche et de formation de l'école, avec la visibilité internationale comme l'un des outils. Le comité n'a pas eu accès dans le cadre de la visite à un tableau de bord de suivi des activités relations internationales (RI). Cet outil de pilotage devrait être développé ou s'il existe, devrait être mis davantage en avant.

Le comité invite donc l'ENS à mieux définir sa politique d'internationalisation au sein de sa stratégie globale.

CONCLUSION

L'École normale supérieure (ENS) sise rue d'Ulm à Paris est et reste un établissement de formation et de recherche d'exception dans le paysage national. Ses étudiants recrutés au meilleur niveau national, ses enseignants-chercheurs menant des recherches de tout premier plan au niveau international dans une pluralité de disciplines et couvrant un large spectre de thématiques aussi bien en lettres qu'en sciences, en font un acteur prestigieux de l'enseignement supérieur et de la recherche français. L'environnement académique, la localisation au cœur du quartier Latin et un patrimoine uniques sont des atouts complémentaires pour ce lieu d'excellence en formation et recherche.

Fermement engagée dans le processus de création de l'Université Paris Sciences-Lettres, et également dans la conquête de l'Idex PSL pérenne, l'équipe de direction de l'ENS a su engager tout l'établissement dans une forte dynamique. Ce positionnement stratégique dans PSL clairement affirmé et le rôle moteur de l'ENS en son sein, ont permis d'amorcer une mutation de l'établissement adaptée aux nouveaux défis. Le *leadership* fort de l'équipe de direction mettant en œuvre un pilotage de proximité inscrit dans la transparence, le dialogue et la collégialité est largement souligné par le personnel et les étudiants de l'établissement et est salué par le comité qui encourage vivement la poursuite de l'ensemble des démarches engagées.

La transition amorcée avec détermination et premiers résultats, vise une administration consolidée au service des missions de l'établissement. Celle-ci est restructurée, repositionnée et modernisée permettant ainsi une évolution interne en adéquation avec les enjeux en cours et une anticipation de l'inscription opérationnelle dans PSL pour l'exercice d'un certain nombre de compétences. Il sera important de mener à terme une démarche qualité systématique et couvrant tous les aspects de l'école. Une vigilance est cependant nécessaire au niveau de certains services supports en raison d'une activité amenée au-delà de leur limite de capacité.

Le mode de recrutement des élèves et des étudiants permet à l'école d'intégrer un public d'usagers à très grand potentiel. Ils bénéficient d'un suivi personnalisé tout au long de leur cursus de formation et d'un adossement recherche à la fois disciplinaire et interdisciplinaire de haut vol, favorisant fortement la réussite. L'excellence internationale de la recherche et le lien particulièrement développé entre formation et recherche font de l'ENS un modèle de formation de type « *Graduate School* » performant et évolutif. Malgré une vie étudiante particulièrement développée, la mobilisation des normaliens pour la vie institutionnelle reste toutefois trop limitée. L'établissement vise à diversifier l'insertion professionnelle de ses diplômés, ce qui correspond à une nouvelle étape de développement pour laquelle le comité ne saurait que recommander la prise en compte de l'environnement concurrentiel francilien et une coordination au sein de PSL. Le suivi du devenir des diplômés, encore embryonnaire et dispersé entre différents services, sera à terme un outil indispensable pour piloter ce défi.

L'accès à des fonds nouveaux de type mécénat pour pouvoir mener, entre autre, des recrutements dans le cadre de chaires partenariales, est un levier judicieux de l'ENS et de PSL qu'il convient de développer. Un accroissement significatif de l'acculturation au monde socio-économique, sans perte d'identité, est d'ailleurs amorcé dans ce sens. Une plus forte professionnalisation de la fondation sera nécessaire pour pouvoir atteindre ces objectifs. Le comité salue la volonté de l'ENS à inclure le pilotage de ses ressources humaines à celui de l'ensemble plus vaste de PSL.

Les partenariats internationaux riches et dynamiques qu'il convient de souligner, pourront se déployer plus largement avec des universités majeures dans le cadre renforcé de PSL. L'ENS se doit d'accroître en interne son quota d'étudiants internationaux jugé trop faible tout particulièrement par rapport à la renommée internationale de ses unités de recherche. En conséquence, l'ENS n'est pas aujourd'hui un lieu de réseautage international fort pour ses étudiants.

La stratégie de l'ENS pour la période 2018-2022 s'inscrit pleinement dans la construction et le développement de PSL, université cible de véritable rang mondial. La co-construction de PSL est ainsi désormais un axe prioritaire dont l'établissement pourra tirer plein bénéfice au vu des enjeux actuels et au service duquel il devra exercer pleinement son *leadership* pour aider PSL à franchir l'objectif de pérennisation de l'Idex. Il s'agira également d'amener PSL à clarifier la place des partenariats historiques hors PSL jusque-là très fertiles sur l'ensemble de Paris *intra-muros*. Le défi qui se pose à l'ENS est de positionner finement et judicieusement le curseur de sa mobilisation vers son propre développement par rapport à celle vers le développement de PSL. Il sera ainsi important de mettre en adéquation les effectifs des services supports et soutien avec les ambitions de l'établissement. Ceci devra prendre en compte la redistribution des volumes d'activité, en particulier dans le contexte de services mutualisés avec PSL et la nécessité de poursuivre les transitions internes telles par exemple la formalisation et complétude de la démarche qualité, le schéma directeur numérique, la stratégie

immobilière pour ne citer que ces exemples. L'ENS pourra également tirer pleinement profit du potentiel de PSL pour ouvrir les presses ENS à une modernisation, une diversification et une dimension internationale.

1 / LES POINTS FORTS

- Un environnement académique, une localisation et un patrimoine uniques et de tout premier plan
- Un positionnement stratégique dans PSL clairement affirmé et un rôle moteur important
- Une mutation de l'établissement en adaptation aux nouveaux défis, assumée par la majorité des acteurs et propulsée en particulier par l'adhésion à PSL
- Une administration consolidée au service des missions : restructurée, repositionnée, modernisée
- Une excellence internationale de la recherche conduisant à un modèle de formation de type « *Graduate School* » performant et évolutif
- Un suivi personnalisé au cours de leur cursus de formation de chaque normalien qui favorise la réussite et une interdisciplinarité sur des bases disciplinaires fortes
- Une vie étudiante développée
- Un accroissement significatif de l'acculturation au monde socio-économique sans perte d'identité
- Des partenariats internationaux riches et dynamiques dans le cadre de PSL avec des universités majeures

2 / LES POINTS FAIBLES

- Une surcharge d'activité aux limites de la capacité de certains services support et soutien
- Une démarche qualité non systématique et ne couvrant pas tous les aspects de l'école
- Une mobilisation limitée des normaliens dans la vie institutionnelle
- Une communication interne à pénétrance insuffisante
- Un suivi de l'insertion professionnelle de l'ensemble des diplômés encore embryonnaire et dispersé entre différents services

3 / LES RECOMMANDATIONS

- Développer des outils d'analyse des besoins des fonctions support et soutien pour optimiser la mobilisation des ressources humaines en articulation avec les mutualisations engagées dans le cadre de PSL
- Mener un travail avec les conseils de perfectionnement afin de diffuser la pratique et l'exploitation de l'évaluation des formations
- Formaliser et compléter la démarche qualité jusqu'aux étapes d'évaluation et de rétroaction
- Poursuivre le travail d'ouverture et de diversification des débouchés professionnels des diplômés
- Poursuivre les efforts d'intégration des nouvelles populations d'enseignant-chercheurs et d'étudiants
- Maintenir une forte implication dans la stratégie de valorisation de l'ENS déléguée à PSL
- Développer le mécénat en adéquation avec une planification adossée aux objectifs académiques et en cohérence avec PSL, par une plus forte professionnalisation de la fondation
- Amplifier les actions internationales pour accroître les quotas d'étudiants internationaux
- Exercer pleinement le *leadership* de l'ENS au sein de PSL pour clarifier la place des partenariats historiques de l'ENS hors PSL jusque-là très fertiles sur l'ensemble de Paris i*ntra-muros*
- Tirer pleinement profit du potentiel de PSL pour ouvrir les Presses ENS à une modernisation, une diversification et une dimension internationale

LISTE DES SIGLES

B

BDS	Bureau des sports
Biatss	Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé
BSE	Bibliothèque des Sciences expérimentales

C

CA	Conseil d'administration
CAPHES	Centre documentaire du Centre d'archives en philosophie, histoire et édition des sciences
CDD	Contrat à durée déterminée
CDI	Contrat à durée indéterminée
CHSCT	Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
CNSAD	Conservatoire national supérieur d'art dramatique
CNSMDP	Conservatoire national supérieur de musique et de danse de Paris
Codir	Comité de direction
COF	Comité d'organisation des fêtes
Comue	Communauté d'universités et établissements
COP	Conseiller d'orientation psychologue
CPER	Contrat de plan État-région
CPGE	Classe préparatoire aux grandes écoles
CRI	Centre de ressources informatiques
CS	Conseil scientifique
CT	Comité technique

D

DE	Direction des études
DENS	Diplôme de scolarité unique
DGS	Directeur général des services
Dird	Dépense intérieure de recherche et développement
DRI	Direction recherche et innovation
DSS	Département de sciences sociales
DUER	Document unique d'évaluation des risques

E

EC	Enseignant-chercheur
ED	École doctorale
Efeo	École française d'Extrême-Orient
EHESS	École des hautes études en sciences sociales
ENC	École nationale des chartes
ENS	École normale supérieure
Ensad	École nationale supérieure des arts décoratifs
Ensam	École national supérieure des arts et métiers
Ensba	École nationale supérieure des beaux-arts
ENT	Environnement numérique de travail
EPHE	École pratique des hautes études
EPSCP	Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel
EPST	Établissement public à caractère scientifique et technologique
Equipex	Équipement d'excellence
ERC	*European Research Council*
ESPCI	École supérieure de physique et de chimie industrielles
ETP	Équivalent temps plein
EUR	Écoles universitaires de recherche

F

FCS	Fondation de coopération scientifique
Fémis	École nationale supérieure des métiers de l'image et du son

FLE	Français langue étrangère

G

GBCP	Gestion budgétaire et comptable publique

H

Hal	Hyper articles en ligne
Hcéres	Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
Hésam	Hautes études, Sorbonne, Arts et Métiers

I

IBPC	Institut de biologie physico-chimique
ICFP	*International Center for Fundamental Physics*
IDEX	Initiative d'excellence
IEC	Institut d'étude de la cognition
ILB	Institut Louis Bachelier
Inria	Institut de recherche en informatique et en automatique
Insee	Institut national des statistiques et des études économiques
Inserm	Institut national de la santé et de la recherche médicale

L

Labex	Laboratoire d'excellence

M

MCF	Maître de conférences
MESRI	Ministère de l'Enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation
Mooc	*Massive open online course*

O

ONG	Organisation non gouvernementale
ONU	Organisation des Nations unies

P

PESU	Programme pour l'égalité scolaire et universitaire
PIA	Programme d'investissements d'avenir
PR	Professeur des universités
Prag	Professeur agrégé affecté dans l'enseignement supérieur
PSL	Comue Paris sciences lettres

R

RAE	Rapport d'autoévaluation
RH	Ressources humaines
RI	Relations internationales
RMN	Résonance magnétique nucléaire -RMN

S

Sciences Po	Institut d'études politiques de Paris
Shon	Surface hors œuvre nette
Shob	Surface hors œuvre brute
SHS	Sciences humaines et sociales
SI	Systèmes d'information
SPR	Service partenariat de la recherche
SPSI	Schéma pluriannuel de stratégie immobilière
Strater	Stratégie territoriale de l'enseignement supérieur et de la recherche
SU	Sorbonne Universités (Comue)
SWOT	*Strengths (forces), Weaknesses (faiblesses), Opportunities (opportunités), Threats (menaces)*

U

UE	Union des élèves
UE	Unité d'enseignement

UMI	Unité mixte internationale
UMR	Unité mixte de recherche
UMS	Unité mixte de service
UR	Unité de recherche
USPC	Université Sorbonne Paris Cité (Comue)
USR	Unité de service et de recherche

W

wifi	*Wireless Fidelity (Fidélité sans fil)*

OBSERVATIONS DU DIRECTEUR

Direction générale

Michel Robert
Directeur
Département d'évaluation des établissements
Hceres
2 rue Albert Einstein
75013 Paris

Paris, le 30 juillet 2018

Monsieur le directeur,

Je vous remercie pour ce rapport précis, structuré, informé et lucide.
Nous allons certainement l'analyser en détail et ses recommandations seront forts utiles.
Je vous prie de transmettre mes remerciements à la présidente du Comité et à ses membres.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le directeur, l'expression de mes cordiales salutations.

Marc Mézard
Directeur de l'ENS

ÉCOLE NORMALE SUPÉRIEURE
45 rue d'Ulm - 75230 Paris Cedex 05 - FRANCE
Tél. : +33 (0)1 44 32 30 00 - www.ens.fr

ORGANISATION DE L'EVALUATION

L'évaluation de l'École normale supérieure Paris a eu lieu du 27 au 29 mars 2018. Le comité d'évaluation était présidé par Mme Catherine FLORENTZ, professeure des universités, première Vice-présidente, Vice-présidente recherche et formation doctorale, université de Strasbourg.

Ont participé à cette évaluation

- Mme Christine CANET, directrice de Normandie Valorisation, Comue Normandie Université ;
- Mme Sandrine CANTER, coordinatrice qualité, Université libre de Bruxelles ;
- Mme Marie-Hélène GARELLI, professeure des universités, ancienne Vice-présidente CEVU de l'université Toulouse II le Mirail, Université Fédérale Toulouse Midi-Pyrénées ;
- M. Alex LAMARCHE, doctorant, Université Grenoble Alpes ;
- M. Sandro LANDI, professeur des universités, directeur de l'Ecole doctorale Montaigne-Humanités, Université Bordeaux Montaigne ;
- M. Philippe PAILLET, secrétaire général adjoint chargé des affaires régionales, Région académique Occitanie ;
- M. Luc VINET, professeur, directeur du Centre de recherches mathématiques, ancien recteur de l'université de Montréal.

Robert FOUQUET, conseiller scientifique et Raphaële GAUTHIER, chargée de projet, représentaient le Hcéres.

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

On trouvera les CV des experts en se reportant à la Liste des experts ayant participé à une évaluation par le Hcéres à l'adresse URL http://www.hceres.fr/MODALITES-D-EVALUATIONS/Liste-des-experts-ayant-participe-a-une-evaluation

Les rapports d'évaluation du Hcéres

Évaluation des coordinations territoriales
Évaluation des établissements
Évaluation de la recherche
Évaluation des écoles doctorales
Évaluation des formations
Évaluation et accréditation internationales

évaluation et qualité
Hcéres

2 rue Albert Einstein
75013 Paris, France
T. 33 (0)1 55 55 60 10

hceres.fr @Hceres_ Hcéres