



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

Section des établissements

# Rapport d'évaluation de l'École normale supérieure (Paris)



juillet 2013



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

Section des Établissements

Le Président de l'AERES

**Didier Houssin**

Section des établissements

*Le Directeur*

**Philippe Tchamitchian**

Le président de l'AERES "signe [...], les rapports d'évaluation, [...] contresignés pour chaque section par le directeur concerné" (Article 9, alinéa 3, du décret n° 2006-1334 du 3 novembre 2006, modifié).



# Sommaire

Présentation	5
La gouvernance	7
I – Une amélioration de la transparence et de la dimension démocratique de son fonctionnement à poursuivre	7
II – Partenariats	7
1 ● Des partenariats traditionnels qui contribuent à l'excellence de l'ENS mais à mieux articuler ensemble	7
2 ● Un paysage universitaire parisien dont l'évolution fragilise l'école	8
3 ● Un partenariat récent qui soulève de nombreuses questions : PSL	8
4 ● PSL : une opportunité et un risque	9
La stratégie en matière de recherche	11
I – Une recherche de tout premier plan au niveau mondial et en symbiose avec la formation	11
II – Une organisation de la recherche originale et complexe basée sur l'interdisciplinarité	11
III – Des évolutions marquées par la montée en puissance des appels à projets et une pluridisciplinarité accrue	11
IV – Des missions régionale, nationale et internationale de l'ENS en question	12
La stratégie en matière de valorisation de la recherche et de diffusion des savoirs	13
I – La valorisation à l'ENS : une ambition au bilan mitigé	13
II – Un effort pour rendre plus visible le potentiel généraliste de l'ENS : la diffusion des savoirs	14
III – Des partenariats socioéconomiques à renforcer	14
La stratégie en matière de formation	15
I – Une offre de formation souple et pluridisciplinaire fortement adossée à la recherche	15
II – Une population étudiante d'excellent niveau, très impliquée dans l'école malgré des situations trop disparates	16
III – La question de l'agrégation à l'ENS reste ouverte	16
IV – Des débouchés à diversifier et un suivi de cohorte des élèves et étudiants quasi inexistant	16
V – Une évaluation généralisée des enseignements qui peine à se mettre en place	17
VI – Une meilleure structuration de l'offre de formation en 1 <sup>e</sup> année de lettres est en cours	17
La stratégie en matière de documentation	19
I – Un potentiel documentaire exceptionnel qui mérite un accès plus large	19
II – Une structuration de la politique documentaire via le service commun de la documentation	19
III – Une politique commune d'abonnements qui devrait mieux se formaliser	20

La stratégie en matière de vie étudiante	21
I – Dynamisme et vie associative effervescente participent à l’attractivité et au rayonnement de l’école	21
II – La vie à l’école : des atouts mais un clivage persistant entre les populations étudiantes	21
La stratégie en matière de relations internationales	23
I – Une meilleure coordination par la DRI des échanges internationaux de chercheurs et EC	23
II – Une articulation entre stratégie internationale et communication à renforcer	24
III – Mobilité entrante et sortante des élèves et étudiants	24
Le pilotage et la gestion	25
I – Un pilotage de l’administration efficace et certifié ISO présentant cependant quelques points faibles	25
II – Une gestion qui progresse mais reste déconnectée d’une stratégie institutionnelle	25
III – La modernisation de l’action du service de RH devrait être une priorité pour l’ENS	26
IV – Mieux articuler le budget et la politique de l’ENS dans le cadre des RCE	26
Conclusion et recommandations	29
Les points forts	29
Les points faibles	30
Les recommandations	30
Liste des sigles	31
Observations du directeur	33
Organisation de l’évaluation	39

# Présentation

L'École normale supérieure (Paris), dite « de la rue d'Ulm », est un des hauts lieux les plus renommés de la formation des élites en France (elle compte 13 prix Nobel, 11 médailles Fields et la moitié des médailles d'or du CNRS parmi ses anciens élèves). Sa vocation actuelle est de mener des recherches au plus haut niveau et de dispenser une formation à et par la recherche, et cela dans de très nombreux champs disciplinaires. Elle pratique une très grande perméabilité entre l'enseignement et la recherche et elle est un lieu idéal pour la fertilisation croisée des disciplines.

La recherche à l'ENS est du plus haut niveau international (42 ERC ont été obtenus depuis la création du dispositif). Le succès de l'ENS aux appels à projet du programme investissements d'avenir (PIA), fondé sur la notion « d'excellence », est venu renforcer les moyens mis à la disposition de la recherche dans plusieurs départements disciplinaires, et même à la charnière de plusieurs d'entre eux. Cependant ces succès, parmi lesquels figure le projet d'initiative d'excellence (Idex) Paris-Sciences-et-Lettres (PSL)<sup>1</sup>, ont suscité des inquiétudes, des incertitudes voire du scepticisme au sein de la communauté scientifique de l'ENS.

Les partenariats institutionnels actuels et nouveaux (notamment dans le cadre de PSL) sont la clé de voûte de la recherche à l'ENS. Grâce à ses partenariats privilégiés avec les universités environnantes et les grands organismes de recherche, l'école dispose d'un potentiel important de formation, à et par la recherche, et ce dans tous les domaines, incluant des dimensions pluri- et trans-disciplinaires.

La recherche (et la formation qui lui est adossée) s'appuie sur la communauté scientifique de l'ENS constituée d'environ<sup>2</sup> 100 enseignants-chercheurs et 60 enseignants de l'école auxquels s'ajoutent 400 chercheurs des organismes de recherche (CNRS, Inserm, Inria) et 150 enseignants-chercheurs des universités et grands établissements partenaires. Cet effectif de recherche important, pour un établissement de la taille de l'ENS, est présent au sein des unités de recherche dont elle est tutelle et qu'elle héberge majoritairement ; il contribue au rayonnement des unités et de l'école et lui permet de disposer d'un taux d'encadrement exceptionnellement élevé, en raison de la participation fréquente à l'enseignement des personnels chercheurs et enseignants-chercheurs des établissements partenaires. L'ENS compte également 280 post-doctorants qui renforcent le potentiel de recherche.

Le personnel de soutien administratif et technique de l'ENS en poste dans les laboratoires, les départements et les services, est composé de 370 agents.

La population étudiante de l'ENS se compose de 900 élèves<sup>3</sup> (225 élèves par an admis sur concours et ayant le statut de fonctionnaires stagiaires<sup>4</sup>), environ 200 pensionnaires étrangers, 400 « diplômés » inscrits au Diplôme de l'ENS (recrutés sur dossier) et près de 680 doctorants ; parmi ces derniers, seulement 13 % sont inscrits administrativement à l'ENS, proportion en augmentation. Dans ce rapport, par « étudiants » sont désignés l'ensemble des diplômés et doctorants. L'école souhaite élargir le recrutement pour atteindre l'objectif de 3 000 élèves et étudiants.

L'établissement est passé aux responsabilités et compétences élargies (RCE) en 2010 et le budget de l'établissement s'établit pour 2012 à 106 M€, montant qu'il s'agit d'apprécier en considérant d'une part que son

---

<sup>1</sup> L'Idex PSL est porté par le PRES PSL dont les membres fondateurs sont le Collège de France, l'ESPCI, l'École normale supérieure, l'université Paris-Dauphine, l'Institut Curie, Chimie-Paris Tech l'Observatoire de Paris, le CNRS et l'Inserm et les membres associés Mines Paris Tech, l'École nationale supérieure des Arts décoratifs, l'École nationale supérieure des Beaux Arts, la Fondation Pierre Gilles de Gennes, le Lycée Henri IV, la Fondation Rotschild, l'Institut Louis Bachelier, la Femis, le Conservatoire national supérieur de Musique et de Danse de Paris, le Conservatoire national d'Art dramatique et Inria.

<sup>2</sup> Source (ainsi que pour les données suivantes dans ce chapitre, sauf mention contraire) : tableau des indicateurs de l'ENS produits dans le cadre de la présente évaluation.

<sup>3</sup> Source : Rapport d'autoévaluation p 28.

<sup>4</sup> Décret n°87-695 du 26 août 1987, art. 26. À ce titre, ils perçoivent un traitement. L'article 36 du même décret prévoit que « les élèves sont tenus d'exercer une activité professionnelle dans les services de l'État, des collectivités territoriales, de leurs établissements publics ou des entreprises nationales, durant dix ans comptés à partir de leur entrée à l'école ».

activité, scientifique notamment, s'effectue sur un périmètre bien plus large du fait de ses partenariats et, d'autre part, qu'il comprend le financement des traitements des élèves.

La caractéristique principale de sa formation est qu'elle repose sur un recrutement très sélectif des élèves et étudiants et qu'elle est fortement adossée à la recherche. 80 % de la population étudiante s'engage dans un doctorat, mené majoritairement hors de l'école. Dès la première année, les élèves et étudiants se voient offrir une formation par la recherche et une grande liberté de cursus incluant une dimension pluridisciplinaire.

Un internat localisé sur trois sites permet à une majorité d'élèves (mais une minorité d'étudiants) de se loger à Paris (ou en proche banlieue) dans des conditions très avantageuses et d'avoir une vie estudiantine et associative de campus très active.

L'ENS s'est engagée dans la voie d'une ouverture internationale tant par l'invitation de chercheurs étrangers que par le recrutement d'étudiants étrangers (« sélection internationale » et doctorants étrangers) et par l'intégration systématique dans le cursus des élèves et étudiants d'un stage à l'étranger. Cet effort d'ouverture vise à accroître la visibilité et l'attractivité internationales de l'ENS.

Le rapport d'autoévaluation fourni par l'école est réaliste, circonstancié et très complet, il inclut une véritable dimension d'autoévaluation par la mention des points que l'ENS considère comme faibles ou à améliorer.

L'ENS dispose d'atouts nombreux : sa localisation et son patrimoine immobilier, ses multiples partenariats, l'excellence de sa recherche et de sa formation, le niveau et l'implication remarquables de ses élèves et étudiants, un fonds documentaire exceptionnel. La présente évaluation se déroule à un instant décisif de son histoire. Elle met en évidence des enjeux stratégiques sur lesquels porte plus particulièrement ce rapport et que sont pour l'école :

- une meilleure lisibilité de ses partenariats,
- une meilleure articulation et synergie de ses départements disciplinaires,
- son rôle spécifique dans les paysages académiques français et international,
- la valorisation de son modèle de formation à l'international,
- une meilleure homogénéité entre élèves et étudiants,
- l'ouverture des débouchés de sa population étudiante,
- les valorisation et modernisation de son patrimoine.

# La gouvernance



La gouvernance de l'ENS est assurée par une équipe constituée du directeur de l'école, de deux directeurs adjoints (un pour les sciences et un pour les lettres et SHS), de deux directeurs des études (sciences et lettres et SHS) pour les questions relatives à la formation, et de la directrice générale des services.

L'école est organisée en 14 départements (sept en sciences et sept en lettres et SHS). Chaque département dispose à son tour d'une direction, d'un conseil scientifique (CS) et d'un directeur des études. Le conseil d'administration (CA) de l'ENS approuve les décisions stratégiques proposées par la direction, contrôle leur mise en œuvre et vote le budget. Le CS définit la politique pédagogique et scientifique mais peine encore à trouver sa place comme vrai conseil de la direction. Plus récemment, plusieurs directoires (un directoire de la recherche et un de la formation) se sont ajoutés à ces instances.

Le développement scientifique de l'ENS est avant tout la résultante des initiatives prises au niveau des équipes de recherche et, dans certains cas, des départements. Il relève donc davantage d'une démarche « *bottom up* » que d'une démarche « *top down* ». L'avantage de cette situation est de permettre l'émergence et la croissance de secteurs forts, animés par des enseignants-chercheurs (EC) motivés. L'inconvénient est la difficulté, pour la direction, de définir et mettre en œuvre une véritable politique scientifique à long terme.

Cette difficulté est renforcée par un cloisonnement relativement important des départements, qui disposent d'une grande autonomie de fonctionnement. À titre d'exemple, les procédures d'évaluation des enseignements varient fortement d'un département à l'autre (certaines sont artisanales) et les partenariats internationaux sont principalement fondés sur des relations interpersonnelles. De plus, le prélèvement sur les contrats de recherche est à ce jour reversé aux départements concernés ; l'ENS pourrait utilement disposer des sommes ainsi collectées pour financer des projets inscrits dans la politique de l'établissement. Un effort de coordination et de dialogue entre les composantes de l'ENS est donc une étape préliminaire nécessaire à la conception d'une véritable stratégie institutionnelle.

Dans le même sens, il ne semble pas que le CA ait aujourd'hui une grande influence sur la stratégie de l'établissement.

## I – Une amélioration de la transparence et de la dimension démocratique de son fonctionnement à poursuivre

Les différents corps de personnels et les élèves et étudiants de l'ENS sont représentés par des élus dans les différents conseils (CA, CS, CT). Ces élus semblent penser que leurs avis sont peu pris en compte dans les décisions et qu'ils n'ont qu'une information incomplète sur la politique générale de l'école. Les perceptions, par les membres de la communauté, des rôles respectifs des instances de l'ENS et des liens entre elles sont souvent peu claires et parfois contradictoires. Peut-être les personnels et les élèves et étudiants ne ressentent-ils pas le besoin de s'intéresser à ces questions ? Un effort de communication sur l'organisation de l'institution serait probablement de nature à les impliquer davantage dans la réflexion et les décisions, en particulier concernant la participation de l'ENS à PSL. La direction de l'ENS, qui a amélioré la mise en œuvre des modalités de consultation des élus, pourrait enrichir l'adhésion de sa communauté en associant le personnel et les élèves et étudiants, le plus en amont possible, aux projets de l'établissement.

## II – Partenariats

- 1 ● Des partenariats traditionnels qui contribuent à l'excellence de l'ENS mais à mieux articuler ensemble

La plupart des activités de l'ENS s'effectuent en partenariat avec les universités parisiennes, aussi bien pour les « sciences exactes » (université Pierre et Marie Curie, université Paris Diderot, université Paris-Sud 11) que pour les « sciences humaines » (université de Paris 1 Panthéon Sorbonne, université Sorbonne nouvelle Paris, université Paris-Sorbonne Paris 4, EHESS, EPHE). Ces partenariats se traduisent, dans le domaine de la formation, par une soixantaine de cohabilitations pour les masters et par une quinzaine de coaccréditations pour les ED.



Les partenariats avec les meilleures équipes des universités et des organismes de recherche (CNRS, Inserm, Inria) et la souplesse de fonctionnement des UMR ainsi constituées représentent un atout majeur de l'ENS et sont à la base de son excellence en recherche et en formation à la recherche. Cette excellence est attestée par les nombreux prix internationaux obtenus par l'école, même si la mesure exacte de la production scientifique et des récompenses obtenues est compliquée par l'intrication des partenariats.

Il conviendrait donc de développer et de rendre clairement visible une stratégie d'ensemble de ces partenariats scientifiques à développer, qui aille au-delà de la simple addition de toutes les collaborations mises en œuvre par les chercheurs ou les équipes.

Une meilleure énonciation stratégique de ses priorités scientifiques serait à l'évidence bénéfique à la politique de partenariats de l'ENS, particulièrement en ce qui concerne la recherche.

En ce qui concerne la formation, il semble que la complexité des partenariats de l'ENS et l'aspect atypique des cursus des élèves et étudiants ne contribuent pas à sa visibilité internationale.

## 2 ● Un paysage universitaire parisien dont l'évolution fragilise l'école

Les enseignements et les contrats doctoraux de l'ENS dépendent fortement de ses relations avec les universités parisiennes précitées (moins de 20 % des EC de l'ENS sont rémunérés par elle ; 13 % des doctorants travaillant à l'ENS sont inscrits en thèse à l'ENS). Il en résulte une certaine limitation de son autonomie et une fragilité croissante dans un paysage de l'enseignement supérieur français en pleine mutation. Il faut en effet noter que les partenaires traditionnels de l'ENS se retrouvent dans des regroupements (PRES) dont l'ENS ne fait pas partie. Il faut espérer que ces partenaires ne seront pas tentés (ou « forcés ») de s'éloigner de l'ENS pour se focaliser sur le développement de leurs propres partenariats.

Plus généralement, l'organisation en disciplines de l'enseignement supérieur et de la recherche (ESR), en France et ailleurs, ne favorise pas toujours les initiatives transdisciplinaires et peut donc constituer un frein aux projets de l'ENS dans ce domaine.

Malgré une volonté affichée de développer une politique commune avec les autres écoles normales supérieures du pays, et même si certains contacts existent, il n'est pas apparu que les collaborations inter-écoles occupaient une place prioritaire dans les relations extérieures de l'ENS.

## 3 ● Un partenariat récent qui soulève de nombreuses questions : PSL

L'enseignement supérieur et la recherche français ont bénéficié d'une enveloppe de 21,9 Md€ dans le cadre du PIA lancé en 2009, dont 17,9 Md€ sous forme d'appels à projets compétitifs. Les Idex sont des projets scientifiques d'envergure en partenariat étroit avec leur environnement économique dans le but de doter la France de cinq à dix sites d'excellence capables de rivaliser avec les meilleures universités du monde. Avec les projets de Bordeaux et de Strasbourg, PSL a été sélectionné dans les trois premiers Idex retenus par un jury international en mai 2011, et une convention de financement tripartite a été signée avec l'État et l'Agence nationale de la Recherche (ANR) le 24 avril 2012<sup>5</sup>.

Le projet PSL est intermédiaire entre la politique de regroupement en PRES et la « politique de campus » ; il rassemble plusieurs établissements de la Montagne Sainte-Geneviève auxquels se sont joints des partenaires plus éloignés géographiquement, comme l'université Paris-Dauphine, qui renforce la présence des sciences sociales et de gestion dans le pôle. PSL offre à l'ensemble de ses membres des possibilités de nouveaux champs de recherche menés en partenariat (par exemple pour l'ENS à l'interface physique-chimie-biologie-informatique avec l'ESPCI, l'Institut Curie et le Collège de France, ou au sein de la *School of Engineering* de PSL). L'intention des partenaires est également de développer la valorisation de la recherche au sein du pôle, point faible actuel de l'ENS.

Malgré la mise en place de ce nouveau réseau, la direction de l'ENS a clairement rappelé l'importance de ses partenariats traditionnels<sup>6</sup>, qu'elle souhaite renforcer.

---

<sup>5</sup> La dotation non consommable de PSL s'élève à 750 M€ (y compris les dotations accordées aux 10 Labex d'un montant de 239 M€). Les intérêts générés correspondent à 111 M€ pour la période probatoire de 4 ans, du 1<sup>er</sup> janvier 2012 au 31 décembre 2015, soit 25,5 M€ par an distribués en deux versements annuels. Une avance de 10 M€ a été versée en guise de préfinancement de l'Idex.

<sup>6</sup> Notamment avec les universités Paris 1 Panthéon Sorbonne, Pierre et Marie Curie, Paris Diderot, Paris-Sud 11, Sorbonne nouvelle Paris, Paris-Sorbonne Paris 4, l'EHESS et l'EPHE.

La place de PSL, sur une carte universitaire parisienne en pleine évolution, nécessitera donc encore quelques éclaircissements. PSL fait en effet l'objet de perceptions, d'interprétations, de craintes et d'espoirs très variés dans la communauté de l'ENS. Les réactions sont majoritairement sceptiques, le projet PSL apparaissant parfois comme un « guichet » destiné surtout à recueillir des moyens financiers plus importants pour des partenaires qui entendent garder leur autonomie, et motivé par la nécessité de faire partie d'un PRES pour exister. De plus, il apparaît que l'articulation entre la gouvernance de PSL et celles de ses membres n'est pas encore claire pour les personnels ou usagers de l'ENS. Il est donc nécessaire de mieux communiquer sur ce projet.

Enfin, la volonté déclarée de faire de PSL « une des meilleures universités au monde », au sens des classements internationaux, peut sembler curieuse, PSL étant tout sauf une université au sens classique. Cet objectif suppose en outre l'effacement progressif des identités des membres de PSL, ce qu'ils ne sont pas prêts à accepter. En particulier, le projet d'accord entre les partenaires sur la signature des publications scientifiques, condition nécessaire à la reconnaissance de PSL dans les classements, semble totalement méconnu à l'ENS. De surcroît, il n'est pas évident que les classements internationaux d'universités constituent un instrument de mesure adéquat pour évaluer le succès de PSL.

#### 4 ● PSL : une opportunité et un risque

L'ENS poursuit donc, simultanément, deux objectifs dont la compatibilité n'est pas évidente : le développement de PSL et la poursuite, voire le renforcement, des partenariats avec les universités hors PSL.

PSL peut être une opportunité pour développer, à Paris, un réseau original d'établissements d'excellence, sélectifs et transdisciplinaires. En particulier, le projet *School of Engineering* pourrait constituer le fer de lance de ce réseau. La Ville de Paris apporte un soutien important à ce projet, l'ESCPI, dont la Ville est tutelle, y jouant un rôle important.

Toutefois, particularité notable de l'école, son corps enseignant est composé pour une partie importante d'EC ou de chercheurs des universités et EPST traditionnellement partenaires de l'école, qui sont en position de détachement ou autre position équivalente. Cette situation est, par exemple, particulièrement visible au sein du département de mathématiques qui ne comprend pas d'EC permanent de l'ENS.

La question se posera donc à l'avenir de l'éventuelle rivalité entre les différents PRES parisiens, rivalité qui serait particulièrement problématique pour l'ENS, car elle pourrait conduire à une diminution progressive des détachements d'enseignants-chercheurs et des contrats doctoraux en provenance des établissements partenaires.



# La stratégie en matière de recherche



## I – Une recherche de tout premier plan au niveau mondial et en symbiose avec la formation

Il faut tout d'abord souligner à quel point, à l'ENS, la recherche est symbiotiquement liée à l'enseignement prodigué par l'école et à la formation de ses élèves et étudiants. Ces derniers bénéficient grandement de la qualité et de la réputation de l'activité de recherche menée au sein des unités identifiées comme siennes par l'ENS.

Celle-ci est à l'évidence du plus haut niveau international, comme en font foi les très nombreuses bourses ERC dont a bénéficié la communauté scientifique de l'ENS ainsi que les analyses plus précises - sur les publications, la réussite aux appels d'offre du PIA, la reconnaissance internationale disciplinaire - réalisées à l'occasion des récentes évaluations de chacune des UMR de l'école.

Le rôle joué par les 680 doctorants accueillis dans ces unités, de même que les 137 contrats doctoraux spécifiques mis en place pour accueillir ses élèves sont également à souligner, car ils contribuent grandement à l'influence scientifique, nationale et internationale, de l'ENS.

## II – Une organisation de la recherche originale et complexe basée sur l'interdisciplinarité

Le comité d'évaluation a noté l'extrême complexité de l'organisation de l'activité de recherche reconnue à l'ENS. S'y entrecroisent de manière quasi fractale les « frontières » des deux catégories disciplinaires - lettres et sciences - qui structurent l'école, de ses 14 départements (2 x 7), de « ses » 37 UMR, de « ses » 7 Labex, auxquels il faut rajouter tous les réseaux qui lient entre eux les très nombreux partenaires de l'ENS. Presque tous franciliens, ces partenariats scientifiques impliquent de nombreuses institutions, universités, écoles ou instituts de statuts très divers. La recherche à l'ENS est par ailleurs profondément associée à celle de trois grands organismes nationaux de recherche : le CNRS, l'Inserm et Inria. Plus de la moitié de l'effectif reconnu à l'ENS - recherche et formation confondues - est constituée de personnels statutaires de ces organismes, qui jouent de ce fait un rôle structurant, déterminant dans les activités de recherche de l'école.

Force est de constater que cette complexité organisationnelle est le produit d'une histoire originale et le fruit de la très grande étendue des activités scientifiques menées dans le cadre de l'ENS. Cette étendue constitue une force, tant pour la formation que pour mettre sur pied les approches interdisciplinaires qu'appellent certains « fronts » scientifiques. Ce multiculturalisme scientifique assumé fait assurément de l'ENS un lieu incontournable de la science mondiale.

## III – Des évolutions marquées par la montée en puissance des appels à projets et une pluridisciplinarité accrue

La mise en place, récente, de nouvelles institutions de coopération suite aux PIA en Île-de-France a rajouté un degré de complexité supplémentaire à cet écheveau. L'ENS a choisi de se rattacher (avec, entre autres, le Collège de France, l'Institut Curie, l'ENSCP, l'ESPCI et l'université Paris Dauphine) à PSL, alors que la plupart des partenaires traditionnels de l'école sont engagés dans des projets de coopération différents. Cela peut faire craindre un affaiblissement à terme des partenariats universitaires qui contribuent jusqu'à aujourd'hui à la force des recherches menées dans les UMR dont l'ENS est partie prenante.

D'une manière générale, cependant, les « investissements d'avenir » ont été ici mis à profit pour renforcer la visibilité du dispositif scientifique, souligner les priorités en recherche mises en œuvre dans le cadre de l'ENS et accompagner ses évolutions interdisciplinaires, tout en restant adapté à la culture de chaque grand secteur disciplinaire, culture qui constitue encore aujourd'hui le « noyau dur » de l'école :

- ainsi le département de physique de l'ENS a-t-il été lauréat d'un Labex (ENS-IFCP) qui permet d'en souligner et d'en intensifier le rôle international ;
- ainsi le Labex MEMOLIFE, orienté vers l'étude biologique de la mémoire, renforce-t-il les synergies entre les équipes de l'ENS et du Collège de France et la dynamique du site de la Montagne Sainte Geneviève, en matière de sciences du vivant ;
- ainsi les départements de lettres et sciences sociales bénéficient-ils de deux Labex transdisciplinaires : TransferS, pour dépasser la segmentation disciplinaire engendrée par la fragmentation en nombreux

départements, et l'Institut d'études de la cognition (IEC), dédié à l'étude de la cognition humaine, désormais basé en « sciences », mais à l'interface entre sciences humaines et sociales, sciences de la vie, ingénierie et informatique ;

- ainsi l'Equipex Paris-en-résonance, plateforme de spectroscopie RMN à 800 MHz, vient-il renforcer l'attractivité du département de Chimie, et lui permettre de s'ouvrir à de nouvelles collaborations ;
- ainsi encore du développement remarquable de la plateforme d'écologie expérimentale (Centre de recherches en écologie expérimentale et prédictive - Cereep) sur le site de Foljuif (inscription dans la très grande infrastructure de recherche (TGIR) ANAEE<sup>7</sup> et création de l'Equipex PLANAQUA).

Les activités de recherches en mathématiques à l'ENS sont toujours au premier plan mondial. Paradoxalement, aucun enseignant-chercheur en mathématiques n'est pourtant attribué en propre au département/laboratoire de l'ENS. Cela n'a cependant pas été vu comme une faiblesse par le comité, tant ce domaine vit au rythme très spécifique de la mobilité externe imaginé par sa communauté nationale.

La réputation de l'École d'économie de Paris n'est plus à faire, et son installation sur le site du boulevard Jourdan, conjointement avec les sciences sociales, apparaît prometteuse. Raison pour laquelle il serait souhaitable que l'ENS précise sa position par rapport à une évolution envisagée qui conduirait, semble-t-il, à la séparation de l'économie et de la sociologie jusqu'ici regroupées dans un même département interdisciplinaire et original.

En informatique, malgré des résultats très spectaculaires dans le domaine de l'informatique théorique et une forte capacité de valorisation, la fragmentation tant géographique que structurelle du département, qui compte un très grand nombre de petites équipes autonomes - parfois même « indépendantes » - entraîne une certaine difficulté à capitaliser les résultats obtenus et à cristalliser un potentiel d'élèves et étudiants qui soit à la hauteur des enjeux de cette discipline.

Dans le domaine des géosciences et des sciences de l'environnement, cependant, les choses semblent mûrir plus lentement, malgré les réflexions communes entreprises entre le Centre d'enseignement et de recherches sur l'environnement et la société (CERES), le laboratoire de géologie, et le département de géographie, avec la proposition de création d'un institut de l'environnement. Géosciences et archéologie entretiennent par ailleurs des relations qui, conformément à l'esprit de ces deux domaines scientifiques, traversent elles aussi la frontière entre sciences et lettres ; ces relations sont sans doute à préciser et à renforcer.

#### IV – Des missions régionale, nationale et internationale de l'ENS en question

Les réorganisations récentes du dispositif de l'ESR ont renforcé les syndromes locaux, ici franciliens, dans le but de développer des politiques de sites. On pourrait craindre dans ce sens une forme de repli sur soi qui irait dans le sens contraire des missions nationales et internationales de l'ENS.

La mission nationale qu'a l'ENS d'irriguer le territoire national en doctorants issus de l'école, pourtant clairement affichée<sup>8</sup>, s'effectue avec difficulté.

L'affichage des priorités scientifiques de l'ENS serait, par exemple, de nature à clarifier, au-delà du cercle académique francilien, les orientations thématiques utiles à l'identification des sujets de thèses qui pourraient être proposés aux élèves de l'école, diversifiant ainsi l'usage qui est fait des contrats doctoraux spécifiques qui lui sont accordés.

La mise en place plus systématique de codirections de thèses avec des chercheurs ou EC de province permettrait à l'avenir aux doctorants qui commencent souvent leur thèse en 4<sup>e</sup> année d'école de poursuivre leur doctorat en région via les 137 allocations doctorales dédiées.

Par ailleurs la visibilité internationale de l'ENS serait renforcée si plus de doctorants issus de l'école portaient faire leur doctorat (et pour les docteurs un stage postdoctoral) à l'étranger. Cela permettrait de développer une stratégie partenariale internationale plus structurée et plus pérenne.

---

<sup>7</sup> *Infrastructure for Analysis and Experimentation on Ecosystems.*

<sup>8</sup> Cf document de présentation de l'ENS produit dans le cadre de l'évaluation et contrat quadriennal 2010-2013, page 9 : « Sa mission originelle d'irrigation du territoire national demeure ».

# La stratégie en matière de valorisation de la recherche et de diffusion des savoirs



## I – La valorisation à l'ENS : une ambition au bilan mitigé

L'excellence de la recherche à l'ENS devrait être une source naturelle pour une valorisation forte et efficace. Celle-ci devrait s'accompagner en interne d'une vision globale qui fait encore défaut et de la mise en place d'une cellule spécifique pour améliorer la sensibilisation des chercheurs et EC à la valorisation, et assurer la coordination des départements sur cette question.

Cependant compte tenu de sa taille limitée, l'ENS n'a pas semblé pour le moment souhaiter développer en interne une cellule dédiée spécifiquement à la valorisation. Elle s'appuie sur les grands organismes partenaires (CNRS, Inserm, Inria) pour la valorisation de sa recherche, la gestion de sa propriété intellectuelle et la gestion d'une grande partie de ses contrats de recherche.

De manière générale, il semblerait que le terme valorisation soit davantage entendu à l'ENS comme une valeur ajoutée liée à l'aspect opérationnel du savoir et de l'activité de recherche qu'à son aspect économique ce qui est probablement lié au positionnement amont de sa recherche.

En fait, la sensibilisation des chercheurs à la valorisation reste relativement marginale même si l'ENS participe (avec les universités Pierre et Marie Curie et Paris Diderot) à l'organisation de journées d'information et de sensibilisation à la création d'entreprises.

La valorisation est néanmoins considérée comme de plus en plus nécessaire par l'ENS.

Dans un contexte scientifique où une part importante du financement de la recherche est apportée par les contrats, une cellule centrale de l'ENS gère directement quelque 80 contrats de recherche pour un montant d'environ 8 M€ dont la moitié est constituée de subventions de l'ANR ou de la Communauté européenne ; la moitié de ces contrats implique au moins un partenaire socioéconomique.

Toutefois, il n'est pas clair que ces contrats permettent effectivement une valorisation de la recherche dans le sens où ils assureraient des retombées économiques aux produits de la recherche qu'ils financent. De plus, en cas d'accroissement de leur nombre, la gestion de ces contrats pourrait devenir problématique pour l'école car celle-ci assume les coûts indirects de gestion financière et d'infrastructure alors que la rémunération pour frais de gestion prévus par les contrats est reversée aux départements. Il semblerait opportun que ces ressources soient conservées au niveau central pour couvrir en partie ces frais de gestion.

En ce qui concerne la protection de ses résultats de recherche, le portefeuille de propriété intellectuelle de l'école compte une trentaine de brevets avec cinq - six licences actives.

Par ailleurs, en plus de ses partenaires historiques, l'ENS bénéficie des actions de la Fondation Pierre Gilles de Gennes pour amorcer des partenariats entre ses laboratoires et des PME dans les domaines des sciences dures et de la santé. Elle est membre fondateur de l'incubateur Agoranov qui porte des projets de création d'entreprise à partir de ses laboratoires (une dizaine depuis 2008) et l'ENS participe à deux SATT parisiennes : Lutech et Île-de-France Innov.

Dans le domaine des lettres-SHS, la valorisation reste un peu plus marginale. Un projet, encouragé par la direction, de « base de données 4D intelligente » débute sous l'impulsion commune des départements de géosciences, géographie, informatique et archéologie (et un travail commun chimie-archéologie) ; il indique une prise de conscience des possibilités offertes par ces coopérations.

Tous ces points illustrent le fait que la valorisation est une activité dont le bilan reste relativement mitigé. L'école a entamé, pour développer cette action, une réflexion s'appuyant sur les nouvelles opportunités offertes par le projet PSL. Toutefois, cette option reste encore assez floue.

## II – Un effort pour rendre plus visible le potentiel généraliste de l'ENS : la diffusion des savoirs

La diffusion des savoirs est assurée par une cellule rattachée au pôle communication (créée en 2012). Cette diffusion se fait essentiellement par un site Web dont la version actuelle, avec une version en langue anglaise, est opérationnelle depuis le début de l'année 2012. Ce site, de plus en plus visité (près de 10 000 visites par mois actuellement) permet de consulter un fonds de plus de 3 800 conférences, colloques, cours et manifestations de l'ENS avec un équilibre entre sciences et lettres.

Ce site assure des diffusions en partenariat avec France Culture, le Grand Palais, le Louvre. Il diffuse des cours pour l'enseignement en ligne dédié à un public large, de la formation continue pour les professeurs de classes préparatoires et des cours d'agrégation en ligne (ce site assure également la promotion des publications de l'école).

Une certaine diffusion des savoirs est assurée par le pôle PESU (Programme d'égalité scolaire et universitaire) créé par l'école en 2010, notamment via le programme PERSPECTIVES (plate-forme de e-learning qui associe sciences et lettres pour aider les élèves à se préparer à l'enseignement supérieur). PESU gère également le programme TALENS (accompagnement des élèves de lycées en ZEP de la région Île-de-France par des élèves volontaires). Une étude d'impact est prévue dont on ne connaîtra les résultats que dans deux ans. Le pôle assure aussi l'accompagnement d'élèves de classes préparatoires qui sont en internat d'excellence. Par ailleurs, l'ENS participe au programme « la main à la pâte » piloté par l'Académie des sciences pour valoriser la place de la science dans l'enseignement primaire et secondaire. Cependant ces initiatives semblent relativement marginales dans l'école.

On peut souligner positivement le partenariat avec la mairie de Paris qui débouchera sur la privatisation partielle de la rue Erasme au profit de l'ENS, qui envisage d'y organiser des cours ou conférences publics.

Dernièrement l'ENS a fait un effort important pour renforcer la direction de la diffusion des savoirs. Il témoigne de la volonté de l'école de mettre le fruit de sa recherche au service d'un très large public, ce qui est certainement au cœur de sa mission.

Un service des « Savoirs en multimédia », en fort développement récent, propose un catalogue de plus de 3 800 enregistrements disponibles via internet.

Les Éditions de la rue d'Ulm publient environ 20 titres par an, production modeste mais de qualité, qui s'accommode d'une politique de coédition ou d'accords avec des éditeurs privés dans certains secteurs. Elles souffrent cependant d'un manque de politique de collections.

## III – Des partenariats socioéconomiques à renforcer

Au-delà des chaires financées par de grandes entreprises (EADS, France Télécom) dont le nombre reste limité, les relations avec les entreprises sont favorisées par le Club des Normaliens dans l'Entreprise qui assure des rencontres dans le cadre de l'école avec le souci de mettre les élèves, y compris littéraires, en contact avec des dirigeants d'entreprises, et l'Institut de l'ENS qui organise cinq-six séminaires de formation de cadres dirigeants par an en s'appuyant sur les chercheurs de l'ENS. Toutefois on note que ces actions sont essentiellement portées par des associations et non par l'ENS dont l'implication en la matière semble assez floue.

L'école, dont la formation généraliste de haut niveau est un atout, devrait renforcer ses partenariats, encore limités, avec les entreprises qui ont de plus en plus conscience de l'intérêt d'intégrer en leur sein des cadres dirigeants de formation généraliste.

# La stratégie en matière de formation



## I – Une offre de formation souple et pluridisciplinaire fortement adossée à la recherche

Les deux fers de lance de la formation à l'ENS sont la formation par la recherche et l'interdisciplinarité ; l'environnement de l'école est en effet très propice à leur développement (une recherche au plus haut niveau international, l'appui des universités franciliennes et des institutions partenaires, une vaste palette de champs disciplinaires à l'ENS et un croisement croissant de ces champs, un fort taux d'encadrement, et une documentation très riche). De fait 80 % des élèves et diplômés s'engagent dans une thèse.

De plus l'interdisciplinarité de la formation est mise en œuvre grâce à un système de majeure/mineure dans le parcours des élèves et étudiants. Il est néanmoins important de noter que l'ENS tient à ce que ses diplômés-et-élèves aient une majeure dans laquelle ils acquièrent une compétence forte, ce qui leur permet de bâtir une pluridisciplinarité pleinement assumée et professionnellement moins risquée.

Les conseils de département sont en première ligne pour la définition et la mise en œuvre de l'offre de formation. Même si les directeurs d'études participent au pilotage de la formation, une meilleure coordination de cette offre pourrait être mise en œuvre, notamment via le CS, la commission des études et le directoire de la formation.

La 1<sup>e</sup> année consiste en un L3 et des enseignements complémentaires ; en lettres cependant elle est davantage considérée comme une « année de transition » (voir le passage sur la structuration en cours de la première année en lettres et SHS). Les 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> années débouchent sur un master dans le cadre de diplômes généralement cohabilités, un effort étant fait en sciences pour simplifier les cohabilitations. Notons que la physique et la biologie proposent chacune un master en anglais ce qui est un atout pour l'attractivité internationale de cette formation.

Chaque élève ou étudiant est amené à effectuer un séjour à l'étranger durant sa scolarité, dont la durée est très variable.

La 4<sup>e</sup> année est de moins en moins dédiée à la préparation de l'agrégation et de plus en plus consacrée à la première année du doctorat, dans le cadre d'écoles doctorales en général coaccréditées (l'une d'elles, l'ED 540 « Lettres-Sciences » portée par l'ENS, est transdisciplinaire), voire à préparer des concours comme celui d'admission à l'ENA.

Le fort adossement de la formation à la recherche, souvent dès la 1<sup>e</sup> année, est évidemment un atout majeur pour la formation doctorale à l'ENS, qui est de tout premier plan.

On peut noter deux grandes tendances : en lettres et SHS, les élèves et étudiants suivent la majeure partie de leurs cours dans les universités parisiennes ; le cursus en sciences comporte une partie importante de cours dispensés à l'ENS.

Le diplôme de l'ENS (DENS), hérité des anciens « magistères », a été mis en place en 2006 en vue d'augmenter la lisibilité de la formation à l'ENS. Il comporte la validation d'un certain nombre d'enseignements complémentaires à côté de la spécialité principale. Même s'il est facultatif pour les élèves, le DENS voit son nombre d'inscrits augmenter régulièrement.

Les études menant au diplôme se déroulent sur trois années : la dernière année de licence et les deux années de master. Ce chevauchement n'en facilite pas la lisibilité aux niveaux français et européen. Si la volonté de l'ENS de marquer l'originalité de sa formation par un diplôme qui lui est propre est compréhensible, elle semble difficilement compatible avec l'ambition d'être un acteur important du monde universitaire au niveau international. Sur ce point, l'absence d'une politique globale de « réseau » (avec les autres ENS, avec les universités en région ou à l'échelle européenne) est regrettable car cela aurait facilité l'attractivité et la lisibilité nationale et internationale du DENS.



## II – Une population étudiante d'excellent niveau, très impliquée dans l'école malgré des situations trop disparates

L'ENS offre une formation riche et variée qui est originale tout autant dans le contexte français qu'international, à cheval entre le modèle universitaire et celui des grandes écoles.

Au total, 20 % des élèves et étudiants inscrits à l'ENS sont étrangers. Cette population étudiante est d'excellent niveau. La scolarité des élèves, admis sur concours, se fait en quatre ans, tandis que les diplômés, recrutés sur dossier, préparent le DENS en trois ans : une grande liberté est laissée aux élèves-et-diplômés dans le choix de leurs parcours, chacun d'entre eux bénéficiant des conseils d'un « tuteur » pour un parcours personnalisé. Les uns et les autres sont également très impliqués dans l'école. Cependant on note que l'hétérogénéité des situations entre ces deux populations est préoccupante, et dans certaines disciplines comme les mathématiques, un fort sentiment d'infériorité et de découragement chez les diplômés est souvent observé.

Par ailleurs, dans un contexte où l'ENS souhaite élargir le recrutement de ses élèves et étudiants, on pourrait souhaiter que l'école ait une stratégie plus claire et incitative pour le recrutement d'une partie des diplômés sur la base de profils scientifiques et humains correspondant à ses objectifs prioritaires.

## III – La question de l'agrégation à l'ENS reste ouverte

Traditionnellement, et conformément aux textes qui la régissaient depuis le XIX<sup>ème</sup> siècle, l'ENS avait parmi ses missions principales la préparation aux métiers de professeur de l'enseignement secondaire, sanctionnée par la présentation de ses élèves au concours national de l'agrégation auquel ils obtenaient d'excellents résultats. La tradition s'est poursuivie jusqu'à nos jours, tout en étant progressivement dépouillée de son caractère exclusif par trois évolutions successives et convergentes : dès les années 1960, le droit acquis par les élèves scientifiques qui souhaitaient s'orienter vers la recherche de ne pas passer ce concours ; le développement de disciplines sans agrégation, en lettres et SHS principalement, le passage des universités françaises au système LMD, débouchant sur le doctorat.

Aujourd'hui, deux réalités se sont imposées :

- le doctorat est devenu de plus en plus le diplôme auquel se préparent les élèves de l'ENS ne souhaitant pas bifurquer vers une autre voie que celle de l'ESR ;
- l'agrégation peine à trouver sa place dans le nouveau paysage universitaire.

A la fois par perpétuation d'une tradition qui a ses lettres de noblesse et, sans doute, pour fournir un filet de sécurité à ceux des élèves qui se heurteraient à la raréfaction des postes dans l'ESR, l'ENS continue à dispenser une préparation spécifique à ce concours, plus particulièrement en lettres où l'agrégation continue à apparaître comme un « sésame » pour l'entrée dans l'ESR -ce qui est un anachronisme. Les considérations qui précèdent conduisent cependant à se demander si l'ENS ne devrait pas prendre acte d'une évolution nationale devenue irréversible dans le cadre international en cessant officiellement d'assumer ce rôle.

## IV – Des débouchés à diversifier et un suivi de cohorte des élèves et étudiants quasi inexistant

Face à la raréfaction des postes dans l'ESR, mais surtout dans le cadre d'un effort de réflexion et de prospective sur la vocation de l'école, la direction se pose la question d'ouvrir plus largement ses débouchés vers des univers socioprofessionnels autres qu'académiques. Face à ce défi, il semblerait raisonnable que l'ENS fasse un suivi de carrière pour ses élèves et étudiants et développe les stages en entreprise. Vu l'excellence des élèves et étudiants dans de nombreux domaines, il n'est pas irréaliste qu'il puisse y avoir une reconnaissance du DENS par les milieux socioéconomiques. A cette fin, les élèves et étudiants pourraient bénéficier tout à la fois de stages en entreprise et en milieu académique. La *School of Engineering* de PSL qui semble séduire l'ENS pourrait être une piste dans cette direction.

A ce jour le suivi de carrière est laissé à l'initiative de l'association des anciens normaliens (pour les élèves seulement) ou de certains départements et devrait être généralisé au niveau de l'école.

Par ailleurs, il serait souhaitable que l'ENS mette en place un suivi de l'engagement décennal de ses élèves.

## V – Une évaluation généralisée des enseignements qui peine à se mettre en place

Aucun moyen spécifique n'est alloué à l'évaluation des enseignements qui est essentiellement faite au niveau des départements, à base de questionnaires ou de retours via les tuteurs, et qui souffre donc d'hétérogénéité.

Un effort d'organisation et de coordination doit être effectué par l'ENS afin de mieux appréhender les forces et faiblesses des enseignements choisis par les élèves et étudiants dans le cadre de leur parcours et de mieux comprendre les enjeux de la restructuration de l'offre de formation en 1<sup>e</sup> année de lettres (voir ci-après).

## VI – Une meilleure structuration de l'offre de formation en 1<sup>e</sup> année de lettres est en cours

La réflexion en cours part d'un constat : à la sortie de khâgne où ils sont très encadrés, les élèves littéraires (et dans une certaine mesure les étudiants qui sont souvent des anciens khâgneux ou qui viennent de l'étranger) sont un peu perdus. Beaucoup d'entre eux arrivent avec une licence validée. Leur curiosité est grande en arrivant à l'ENS mais ils peinent bien souvent avant de trouver leur voie dans un cadre pluridisciplinaire extrêmement vaste auquel ils ne sont ni habitués ni préparés, et dans un contexte où les cours sont éparpillés dans les différentes universités partenaires de l'ENS, contrairement à leurs collègues de sciences. Beaucoup n'ont aucune idée en arrivant à l'ENS de ce qu'est un parcours qui ouvre à la recherche.

La réponse envisagée par l'école est la transformation de la 1<sup>e</sup> année en « année de transition » et d'y développer une formation sur le site de l'ENS avec un tronc commun à l'ensemble des 7 départements, afin notamment d'améliorer le sentiment d'appartenance à l'école et que chaque élève ou étudiant littéraire trouve sa voie.

La direction de l'ENS considère ce chantier comme une de ses priorités à court et moyen termes et il semble approprié d'y allouer des moyens suffisants.

Des contacts réguliers avec les professeurs de CPGE, en vue d'une meilleure « autonomisation » des futurs normaliens, ainsi qu'un système renforcé de tutorat permettraient sans doute, malgré la difficulté de mise en œuvre de telles mesures à l'échelle nationale, de mieux informer les élèves et de mieux les préparer à leurs futures études.



# La stratégie en matière de documentation



## I – Un potentiel documentaire exceptionnel qui mérite un accès plus large

L'ENS dispose d'un potentiel documentaire exceptionnel : plus de 900 000 documents couvrant un large éventail allant des lettres aux sciences ; 10 000 m<sup>2</sup> de locaux, 2,14 M€ de budget de fonctionnement, plus de 3 000 périodiques papier. Cet ensemble est géré par 78 agents à temps plein. Par ailleurs la bibliothèque de lettres possède un catalogue important de manuscrits et fonds documentaires légués par les chercheurs (réservé aux chercheurs et EC de l'ENS). Il est recommandé qu'ils soient mis à la disposition d'un plus large public comme c'est le cas pour les autres ouvrages.

Les prêts consentis par les bibliothèques sont très avantageux : durée de trois mois, renouvelables deux fois pour 20 documents. L'extension des horaires d'ouverture à 65 h par semaine est nécessaire. Elle est d'ailleurs prévue, mais sans qu'on sache à quelles bibliothèques elle s'appliquera. L'ENS s'inscrit dans le réseau documentaire de l'ESR parisien et, perspective prometteuse, participe activement aux projets documentaires de PSL.

Il est prévu, ce qui est nouveau et positif, de mettre en place une formation systématique à la recherche documentaire (20h) à destination des élèves et étudiants qui arrivent à l'ENS.

Un des objectifs est la numérisation du patrimoine ; la rétroconversion (mettre dans un catalogue informatisé les notices existant sous une forme traditionnelle) est quasiment achevée et la prochaine étape sera la numérisation. Cette dernière est encore loin d'être achevée.

## II – Une structuration de la politique documentaire via le service commun de la documentation

Le service commun de la documentation (SCD) de l'ENS a été créé par décision du CA de l'école en date du 4 juillet 2012. Il fait suite à une réflexion sur le devenir des bibliothèques et répond au fait qu'il s'est avéré impossible de faire une seule bibliothèque (problème en particulier des bibliothèques des UR et départements dont les responsables relèvent du CNRS). Cependant la nouvelle organisation mise en place devrait permettre de mieux tirer parti de la singularité des fonds. Cette association très forte des bibliothèques fait visiblement suite à une véritable réflexion stratégique. L'équipe des bibliothécaires est très motivée et efficace.

Le SCD comprend à ce jour 11 bibliothèques. La bibliothèque pilote est la bibliothèque des lettres et sciences humaines et sociales (LSHS-Ulm-Jourdan) qui comprend la bibliothèque des lettres et sciences humaines (LSH-Ulm), une des plus riches de France, et la bibliothèque intégrée des sciences humaines et sociales (SHS-Jourdan).

Il y a huit bibliothèques associées. On note que ces bibliothèques sont de dimension et de vocation très différentes.

La toute nouvelle Bibliothèque des sciences expérimentales est née de la volonté de la direction de l'école et de celle de quatre départements scientifiques (physique, chimie, biologie et géosciences) de mutualiser leurs collections, ressources et personnels dans une démarche fondée sur l'accès aux ressources numériques, qui vise à soutenir l'interdisciplinarité, développer l'intégration des services offerts, et promouvoir la formation des usagers à l'information scientifique et technique (IST). Cependant on peut relever que les départements concernés par cette bibliothèque y consacrent des budgets très inégaux.

La bibliothèque d'archéologie, celle des archives Husserl et celle du Centre d'archives de philosophie, d'histoire et d'édition des sciences (CAPHES), fondées pour chacune d'elles sur une tradition particulière, présentent des documentations spécialisées jugées irremplaçables par ceux qui les consultent.

La structuration de la documentation à l'ENS représente un compromis acceptable entre le désir de maintenir le plus possible des bibliothèques « locales », c'est-à-dire liées aux besoins des laboratoires et des départements (bibliothèques « associées »), et des bibliothèques « fédérées » ouvertes à un plus large public.

### III – Une politique commune d’abonnements qui devrait mieux se formaliser

La politique de l’établissement en matière d’abonnements est quasi inexistante. La politique scientifique de l’ENS devrait inclure un volet documentaire commun aux départements pour les abonnements.

L’accès aux publications électroniques à l’ENS est assez disparate parce que les chercheurs des UMR ont déjà souvent un accès aux revues via le CNRS et les universités. L’ENS semble consciente de ne pas être à la bonne échelle pour mener, seule, une politique de documentation électronique. Il serait opportun que l’école clarifie sa position par rapport au réseau Couperin<sup>9</sup> afin de faciliter et uniformiser l’accès à la documentation électronique. Par ailleurs il semblerait souhaitable qu’une mutualisation des abonnements aux revues électroniques trouve sa place au sein de PSL.

---

<sup>9</sup> Consortium universitaire de publications numériques.

# La stratégie en matière de vie étudiante



## I – Dynamisme et vie associative effervescente participent à l’attractivité et au rayonnement de l’école

Le dynamisme et la capacité d’initiative des élèves et étudiants de l’ENS font incontestablement partie de ses atouts. Les associations y sont particulièrement développées et l’ENS soutient cette vie associative très riche qui soude la population étudiante au sein de l’école. Le comité d’organisation des fêtes (COF) tient le rôle d’association des élèves et étudiants ; il gère en particulier divers événements rythmant la vie étudiante, l’édition d’un journal et la coordination d’une cinquantaine de clubs et d’associations. Le bureau des arts et le bureau des sports en font partie. Le premier coordonne les activités artistiques, propose des places de spectacle à tarif avantageux et participe à l’organisation de rencontres culturelles avec les autres ENS. Le second anime la vie sportive, et co-organise également avec le COF des rencontres avec d’autres établissements. Ces événements qui vont au-delà des rencontres purement sportives témoignent d’un réseau de partenariats distinct de celui de la recherche ou de la formation.

Les partenariats ont pu trouver une source de financement supplémentaire lors des appels aux initiatives étudiantes de 2012 organisés dans le cadre de PSL. Cependant, les élèves et étudiants de l’ENS semblent relativement sur la réserve concernant ces appels à financement. Ils y voient avant tout le risque de devoir partager des infrastructures avec des établissements moins bien dotés.

D’autres associations sont très actives et contribuent largement au rayonnement de l’ENS. Par exemple, les élèves et étudiants animent bénévolement un programme de tutorat à destination des lycéens (plus de 200 jeunes ont été accueillis pendant une semaine d’été en 2012). Cette initiative, largement soutenue par l’administration de l’école, a été pérennisée dans le pôle PESU (cf. chapitre sur la valorisation). D’autres initiatives, comme « la voix dans le texte » (lecture par un comédien de renom et commentée par un enseignant-chercheur) ou les « journées découvrir l’Antiquité » (ateliers autour d’un thème) sont ouvertes aux professeurs du secondaire et plus largement au grand public. Il n’est pas rare que ces événements soient filmés ou enregistrés puis archivés sur le site internet de l’école.

## II – La vie à l’école : des atouts mais un clivage persistant entre les populations étudiantes

L’ENS bénéficie d’une infrastructure de qualité pour la vie étudiante. Elle dispose de deux restaurants, d’une cafétéria et d’espaces dédiés aux associations et à la convivialité, quoique réduits par les diverses réfections de locaux. Elle possède également un internat de 678 chambres pour environ 1 500 élèves et étudiants hors doctorants, réparties sur les sites de la rue d’Ulm, de Montrouge et du boulevard Jourdan. L’état de ce dernier n’est toutefois pas très satisfaisant compte tenu de la vétusté des locaux et du faible taux de rénovation (une chambre est rénovée en moyenne une fois tous les 14 ans seulement). L’ENS accueille également un pôle santé de taille importante au regard du nombre d’élèves et étudiants. Deux infirmières avec des astreintes de nuit et une secrétaire médicale permettent une ouverture cinq jours sur sept, certains soirs jusqu’à 22h. Des médecins généralistes, de prévention, un psychiatre et une assistance sociale y assurent des permanences hebdomadaires. Ce pôle santé joue un rôle important pour prévenir, et le cas échéant accompagner et soutenir, les situations de détresse physique et psychologique qui peuvent toucher certains élèves et étudiants.

Toutefois, ces infrastructures ne sauraient cacher les profondes disparités entre les différentes populations estudiantines.

Plus précisément, et en premier lieu, alors que l’ENS fait partie des établissements parisiens les mieux dotés en logements, l’attribution des chambres ne se fait que très marginalement sur critères sociaux. En effet, sur les 678 chambres dont dispose l’internat, 533 sont réservées aux élèves, 105 aux étudiants étrangers en programme d’échange, et 40 seulement aux diplômés. Ainsi, les élèves (qui sont rémunérés en tant que fonctionnaires stagiaires) sont presque tous logés pour un loyer modique (315 € mensuels) inférieur au coût de ces chambres (estimé à environ 400 €) alors que la grande majorité des diplômés, non rémunérés, doit chercher une chambre dans le parc privé parisien. Un agrandissement de l’internat, comme prévu sur le campus de Jourdan, améliorerait certes la situation. Toutefois, une répartition plus harmonieuse des chambres en fonction des ressources de chacun permettrait

d'éviter de nombreuses situations de détresse financière auxquelles ne répond que partiellement le fonds d'aide sociale de l'école (30 k€).

En second lieu, la composition des commissions de l'ENS accentue ce clivage, et n'a été que très peu modifiée pour tenir compte de la croissance du nombre de diplômés. Au CA, ces derniers sont dorénavant représentés à raison de deux élus mais n'ont toujours pas de droit de vote. Les quatre représentants des élèves disposent quant à eux d'un droit de vote. La situation est encore plus critique au CS où siègent deux représentants des élèves mais aucun pour les diplômés. Le manque de reconnaissance de cette population se répercute sur les taux de participation aux élections : 9 % des diplômés contre 34 % des élèves ont participé aux élections du CA en 2012. Il est essentiel que les modifications statutaires soient engagées pour asseoir la légitimité de présence de ces diplômés dans l'ENS. Enfin, il serait souhaitable de remédier aux autres disparités de traitement : l'accès à vie à la bibliothèque pour les anciens élèves seulement, l'adhésion à l'association des anciens élèves (qui gère le service carrière et le suivi de cohortes pour les anciens élèves qui ont payé leur cotisation seulement) sont autant de privilèges qui stigmatisent les diplômés comme étudiants de seconde catégorie.

L'atténuation de ce clivage semble une condition préalable à l'augmentation du nombre de diplômés à l'ENS.

# La stratégie en matière de relations internationales



Dans un contexte scientifique de plus en plus global, l'ENS a un réel rayonnement international en matière de recherche et souhaite se positionner comme une *graduate school* d'envergure internationale. L'ouverture à l'international est sans aucun doute un des objectifs majeurs de la communauté de l'ENS dans son ensemble, et de la direction qui en fait l'un de ses grands axes de développement à court et moyen termes.

Cependant cette ouverture se heurte à des obstacles structurels, qui ne paraissent pas insurmontables :

- l'architecture de la formation à l'ENS est à cheval entre la dernière année de la licence (L3), le cursus master (M1 et M2) et souvent le début d'un programme doctoral en 4<sup>e</sup> année ; cela ne facilite pas la lisibilité internationale de sa formation - en particulier la question de sa compatibilité avec le système LMD reste posée ;
- les partenariats internationaux de l'ENS dans le domaine de la recherche sont pour le moment essentiellement le résultat d'initiatives individuelles de chercheurs ou d'EC, ainsi que des élèves et étudiants scientifiques qui disposent d'une grande latitude de choix des équipes d'accueil pour leurs stages de recherche à l'étranger.

L'ENS a créé une direction des relations internationales (DRI) qui est chargée de la gestion de la mobilité (entrante et sortante) des élèves et étudiants et joue le rôle d'interface entre la direction et les départements. Elle est engagée et efficiente, en particulier avec la mise en place d'accords avec des établissements étrangers pour la mobilité des élèves et étudiants littéraires, mais elle manque encore de moyens humains.

## I – Une meilleure coordination par la DRI des échanges internationaux de chercheurs et EC

Les laboratoires et les départements de l'ENS nouent directement de nombreux échanges et coopérations de recherche. D'ores et déjà, les post-doc à l'ENS sont à plus de 80 % étrangers, mais il semblerait qu'ils soient davantage recrutés sur la base des politiques internationales des laboratoires et départements que sur celle de partenariats internationaux institutionnels de l'ENS.

Sont à souligner en particulier les efforts d'internationalisation *bottom up* à l'intérieur de certains départements scientifiques, notamment biologie et physique. Sur la base de contacts professionnels entre chercheurs ont été mis en place des échanges quantitativement modestes, mais qualitativement significatifs, avec des universités chinoises (ECNU<sup>10</sup>, Hong Kong), américaines (*Northwestern University*), et plus récemment au Japon, à Singapour.

L'augmentation des accords de mobilité de chercheurs et EC, tant au niveau institutionnel qu'à celui des départements, est prévue avec un pool d'universités étrangères plus diversifié qu'à présent. Il n'existe à l'heure actuelle d'accords globaux qu'avec le *Remarque Institute* de la *New York University* (avec un échange d'environ dix chercheurs par an dans les deux sens), la *Columbia University* (avec laquelle l'ENS échange une dizaine d'étudiants en Master chaque année), la *Freie Universität* Berlin (qui a commencé dès les années soixante à attirer des étudiants en lettres) et la *Scuola Normale Superiore* de Pise (qui est historiquement jumelée avec l'ENS).

Il serait souhaitable que l'ensemble de ces échanges soit mieux intégré dans la stratégie internationale de l'école.

Il est noté que la DRI a d'ores et déjà créé un « atelier international anglophone » (espace de rencontres et groupes de discussion informels sur des sujets transversaux) pour développer le brassage culturel à l'intérieur de l'école.

---

<sup>10</sup> *East China Normal University*



## II – Une articulation entre stratégie internationale et communication à renforcer

De manière générale la visibilité internationale de l'ENS passe trop souvent par les collaborations individuelles des chercheurs et EC avec des équipes d'universités étrangères. La politique de communication institutionnelle vers l'international mérite d'être renforcée.

Il faut souligner en ce sens le bon rapport entre le pôle international et le pôle communication qui a permis d'aboutir à la production d'un guide pour les pensionnaires étrangers accueillis au niveau PhD.

On peut noter également qu'une initiative avait été lancée pour permettre une meilleure intégration des élèves et étudiants étrangers : une « école d'été » comme vitrine internationale de la formation. Il semble opportun que l'école s'attache à relancer et à soutenir cette initiative manifestement en perte de vitesse.

Il faut saluer enfin une politique équilibrée en matière de langues : forte ouverture des élèves et étudiants à l'anglais et forte incitation des étrangers présents à l'ENS à l'immersion dans la langue et la culture françaises. Plus clairement explicitée, cette politique pourrait servir d'exemple.

## III – Mobilité entrante et sortante des élèves et étudiants

Les élèves et étudiants étrangers présents à l'ENS représentent environ 20 % des effectifs. L'attractivité internationale des doctorants est en bonne voie puisqu'on note une augmentation régulière du nombre de doctorants étrangers.

En ce qui concerne la mobilité sortante, les élèves et étudiants en lettres et en sciences réagissent de manière assez différente :

- les élèves et étudiants littéraires aspirent plutôt à combiner leur séjour dans l'université étrangère avec un poste de « lecteur » (sur la base d'une centaine d'accords d'échanges internationaux) et visent aussi la mobilité Erasmus. Sont à souligner les avantages du système nouvellement créé d'un classement par départements des postes de lecteurs ;

- tous les élèves et étudiants scientifiques, quant à eux, partent en mobilité durant leur master pour un stage de six mois. Une stratégie institutionnelle en la matière peut se heurter à une tendance de ces élèves et étudiants en mobilité « libre » (c'est-à-dire sans accord bilatéral) à préférer un stage dans une université américaine, qu'ils considèrent comme plus directement utile à leur formation.

A cet égard, on pourrait recommander à l'ENS de se dédier davantage, pour ces mobilités, au partenariat avec des institutions académiques européennes (ayant des objectifs et des moyens similaires) qu'il conviendrait probablement d'organiser en réseau, ce qui pourrait donner à l'école un élément de distinction à l'intérieur d'un paysage scientifique très orienté sur le partenariat transatlantique.

# Le pilotage et la gestion

## I – Un pilotage de l'administration efficace et certifié ISO présentant cependant quelques points faibles

Le pilotage de l'administration repose sur l'ensemble des services support et « de métier », comprenant la direction générale des services (DGS), le service financier, le service des ressources humaines (SRH), les services de la logistique, du patrimoine, des concours, de la scolarité et de l'hygiène et de la sécurité.

La certification ISO des services centraux (obtenue en 2012) atteste de la qualité de leur pilotage.

Le système d'information de l'ENS est géré par le CRI (centre de ressources en informatique) qui comprend plus de 15 personnes et est organisé en cinq pôles (assistance aux utilisateurs, développement, sécurité, réseaux et internet/intranet). Le CRI, également en charge de la téléphonie, gère, sur trois sites, plus de 500 machines pour l'administration et les bibliothèques ainsi que les micro-ordinateurs des départements de lettres.

Le système d'information s'appuie sur un référentiel unique et sur la suite Cocktail qui semble bien adaptée à la fois à la taille de l'établissement et à ses spécificités. L'établissement dispose d'un schéma directeur du numérique, d'une politique de sécurité des systèmes d'information, d'un schéma directeur du système d'information et d'une charte des utilisateurs qui est signée par chaque nouvel arrivant. Il est à noter que chaque élève et étudiant dispose d'une adresse mail en @ens.fr pendant sa scolarité à l'ENS et garde cette adresse un an après sa sortie de l'établissement. A l'issue, il dispose d'une adresse à vie en @ens.org

Au final le SI de l'ENS apparaît maîtrisé et adapté aux enjeux de l'école. La politique qualité mise en œuvre au sein des services centraux produit dans ce domaine ses pleins effets.

Face à une dégradation importante du patrimoine, l'ENS a su mettre en œuvre un schéma directeur immobilier à la fois réaliste et ambitieux pour valoriser ce patrimoine et le mettre en adéquation avec les priorités que sont des regroupements géographiques d'unités de recherche ou de services ainsi que des logements intégrés, permettant l'accès des élèves et étudiants à un plus grand nombre de ces unités et services dans le cadre d'une vie de campus harmonieuse.

Le service hygiène et sécurité est opérationnel ; il faudrait néanmoins veiller à faire aboutir la rédaction d'un document unique pour tous les sites et UR de l'ENS afin d'en faire l'outil pivot de sa politique d'hygiène et sécurité.

## II – Une gestion qui progresse mais reste déconnectée d'une stratégie institutionnelle

L'ENS a des moyens tant humains que financiers sans commune mesure avec la moyenne des établissements de l'ESR français<sup>11</sup>, ce qui la dote en particulier d'un taux d'encadrement des élèves et étudiants par les EC exceptionnellement élevé. Ce constat est également vrai pour l'encadrement par les BIATSS même si ce taux élevé peut être partiellement expliqué par les services (internat, restauration) que les autres établissements n'assurent généralement pas. Cependant elle peine à mettre efficacement ces moyens au service de sa stratégie dans ses missions fondamentales que sont la recherche et la formation. L'administration, sous réserve qu'elle soit bien perçue comme un outil de mise en œuvre d'une stratégie, pourrait sans aucun doute contribuer efficacement à la réalisation concrète d'un projet d'établissement.

Actuellement, le lien entre une vision à moyen ou long terme de ces missions de base et une gestion stratégique des ressources n'est pas établi. De plus, l'articulation de l'administration de l'ENS avec celle de ses

---

<sup>11</sup> Les statistiques ministérielles font apparaître un taux d'encadrement des étudiants par les EC à l'ENS près de deux fois supérieur à celui des écoles, et presque quatre fois supérieur au taux national. Le taux d'encadrement des étudiants par les BIATSS à l'ENS est quant à lui plus de six fois supérieur à la moyenne nationale (et près de trois fois supérieur à la moyenne des écoles). Source : MESR / DGRH. Données disponibles dans l'application PERSÉ - <http://www.perse-mineduc.com/perse/>

nombreux partenaires reste également à réaliser. Il faudrait en particulier établir une convention avec les partenaires pour déterminer un canal de gestion des contrats, par UMR ou par département. Cette convention pourrait utilement prévoir une information entre les tutelles sur les moyens (prévisionnel et réalisé) mis à disposition de chaque UMR.

Enfin, l'utilisation plus systématique d'indicateurs et de tableaux de bord, aux différents niveaux de décision, donnerait aux responsables une vision plus réaliste et plus complète de la situation.

### III – La modernisation de l'action du service de RH devrait être une priorité pour l'ENS

Le service des ressources humaines (SRH) est organisé en quatre pôles ayant chacun un adjoint au DRH à sa tête (un pôle BIATS, un pôle enseignants-chercheurs, un pôle masse salariale et qualité, un pôle formation des personnels et concours). Le turn-over dans ce service n'apparaît pas comme élevé mais les perturbations du climat social des années écoulées (longue grève étudiante avec occupation des locaux par exemple) y ont marqué les esprits.

La modernisation de l'action du service des ressources humaines constitue certainement une priorité pour l'ENS. En effet, mise à part la gestion de la masse salariale qui est bien maîtrisée (tant en prospectif qu'en rétrospectif), le service des ressources humaines assure essentiellement des activités de gestion individuelle et, pour l'instant, a peu d'influence sur la politique RH dans les départements. Ainsi, par exemple, le remplacement d'un agent BIATS dans un département ne fait intervenir le SRH que pour la diffusion de la fiche de poste. L'opportunité du remplacement, la fiche de poste elle-même et le choix du candidat sont du ressort exclusif du département, sans la participation du SRH. Il semblerait à cet égard souhaitable de mettre en place un double rattachement des responsables administratifs des départements (rattachement au directeur de département ainsi qu'à la DGS) pour permettre une adaptation réciproque entre les services centraux et les départements, et de systématiser la participation du SRH à tout le processus de recrutement en lien avec les départements.

Le recrutement, en cours, du futur responsable du SRH doit être l'occasion de repenser le périmètre du service et de mettre en place un aspect prévisionnel dans la gestion des ressources humaines à travers un projet GPEEC (gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences) dont la cartographie, en cours, des compétences pour les fonctions supports, peut être la première étape. La définition d'un schéma directeur des ressources humaines semble souhaitable.

Ce SDRH pourrait également comprendre une dimension indemnitaire, sachant que la mise en place de la PFR (prime de fonction et de résultat) ne s'est effectuée à l'ENS que sur un plan technique (reconduction des montants précédents à l'identique). Il est également à noter que l'école a fait converger les montants des primes, à grade équivalent, entre les trois filières (ITRF, AENES, bibliothèque). Cette vision strictement égalitariste ne semble pas de nature à prendre en compte le niveau d'implication individuelle.

Par ailleurs, le protocole de sortie de crise de 2011 a mis en place une grille calquée sur celle des fonctionnaires pour la partie indiciaire et avec un montant de prime inférieur à celui des titulaires pour les personnels contractuels et prévu une « CDIisation » au bout de trois ans. Couplés à la structure de l'emploi de l'ENS, ces engagements engendrent un risque important à moyen terme pour l'école.

La structure de l'emploi BIATS est en voie de transformation mais est encore éloignée de celle qu'on attendrait d'un établissement de cette envergure : ainsi, 48 % des emplois BIATS sont en catégorie C, 28 % en catégorie B, et 24 % en catégorie A. Toutefois, l'ENS dispose de certains atouts en matière de gestion des ressources humaines : des entretiens professionnels généralisés, une politique d'action sociale disposant d'un budget significatif, un « vade mecum » RH élaboré par le SRH et diffusé dans les départements, une connaissance opérationnelle de bonne qualité de sa structure de masse salariale ainsi qu'une réelle capacité de prévision de son évolution.

L'ENS bénéficie en effet d'une réelle marge de manœuvre en ce qui concerne sa masse salariale, liée à la valorisation initiale, lors du passage aux RCE, non pas à hauteur de la masse salariale réellement consommée mais à partir d'une masse salariale théorique pour les élèves. Cette valorisation permet ainsi à l'école de disposer de la quasi-totalité de la masse salariale des élèves en congé sans traitement (CST).

Enfin, il semble que les modalités de consultation des personnels gagneraient à plus de concertation et de transparence.

### IV – Mieux articuler le budget et la politique de l'ENS dans le cadre des RCE

Le passage aux RCE en 2010 a conduit l'école à mieux assumer le plafond d'emplois, maîtriser sa masse salariale et expliciter son fonctionnement auprès des différentes instances. Il s'agit d'un réel progrès qui constitue une source de sérénité indéniable.

Cependant, le budget de l'établissement n'est pas la traduction chiffrée et annualisée d'une stratégie : construit sur la base d'une reconduction des répartitions de l'année précédente, il ne permet pas, pour l'instant, de traduire les priorités de l'établissement. La lettre de cadrage budgétaire 2013, pour la première fois, tente de sortir de cette logique mais n'indique sans doute pas encore assez quelles sont les priorités sur les deux cœurs de « métiers », à savoir la formation et la recherche. On a noté que la direction identifie trois axes privilégiés de la politique de développement à court et moyen termes de l'ENS : les RI, la structuration de la 1<sup>e</sup> année en lettres et l'intégration des diplômés dans l'école. Il reste à traduire ces choix en termes budgétaires. Il y a encore beaucoup à faire pour que le budget soit un outil pleinement au service de la politique scientifique de l'école sans être seulement la concaténation des budgets des départements : il conviendrait notamment, comme le prévoit le décret RCE<sup>12</sup>, de formaliser un projet annuel de performances et d'écrire et de faire voter par le CA une procédure budgétaire.

Le faible lien entre les services centraux et les missions de base de l'ENS (formation et recherche) a davantage conduit l'établissement à privilégier une sécurisation des procédures par rapport à l'optimisation des ressources des missions de base avec pour conséquence, par exemple en matière de recherche, une non-récupération de la TVA et une absence de prélèvement sur les contrats. L'établissement d'une réclamation vers l'administration fiscale pour l'année en cours et les deux années précédentes devrait permettre à l'établissement de récupérer un montant significatif et de se positionner ainsi vis-à-vis des UMR en situation d'égalité avec les universités et les EPST qui ont décidé d'exercer leur droit à déduction de la TVA sur les dépenses de recherche. Dans le même temps, l'ENS pourrait mettre en œuvre des prélèvements centralisés sur les contrats de recherche réalisés dans les laboratoires comme le pratique la quasi totalité des établissements d'enseignement supérieur et de recherche.

La qualité comptable est attestée par les commissaires aux comptes (une seule réserve concernant la valorisation du patrimoine, qui devrait être levée cette année à la suite de l'important travail mené sur le sujet), même s'il est clair que l'agence comptable est très significativement sous-dotée en personnel tant en nombre qu'en qualifications. Dès lors, les retards pris pour l'élaboration d'un plan de trésorerie (obligatoire depuis le passage aux RCE), pour la mise en place d'un contrôle hiérarchisé de la dépense, pour la définition d'un contrôle interne comptable ou la réflexion autour d'un service facturier semblent explicables. Le renforcement de l'agence comptable, la réduction du nombre de délégations de signature (plusieurs centaines aujourd'hui) ainsi qu'un vote du CA concernant le montant de la délégation pour le directeur, sont indispensables. Enfin, il conviendrait de rédiger et de signer une convention entre l'ordonnateur et l'agent comptable précisant les missions de l'agent comptable chef des services financiers dans le cadre de la circulaire Parly d'avril 2002.

Un certain nombre de ressources financières potentielles (récupération de la TVA, centralisation des prélèvements sur contrats), importantes, ne sont pas aujourd'hui exploitées par la direction de l'école. L'ENS semble éprouver des difficultés à s'adapter à un contexte où les ressources financières récurrentes « automatiques » ont tendance à diminuer, au profit des financements par projets. Malgré des moyens importants, l'ENS estime être sous-dotée et souhaite recevoir des ressources supplémentaires de l'État. Même si les moyens attribués à l'ESR la recherche méritent une attention particulière des pouvoirs publics, l'ENS aurait intérêt à analyser aussi d'autres pistes tant en matière de recettes que de dépenses, celles par exemple citées plus haut mais aussi le mécénat ou l'externalisation de certaines activités.

---

<sup>12</sup> Décret n° 2008-618 du 27 juin 2008



# Conclusion et recommandations



L'École normale supérieure (Paris) est un établissement reconnu nationalement et internationalement pour la qualité de sa recherche et sa capacité à dispenser une formation à et par la recherche, et cela dans de très nombreux champs disciplinaires.

La recherche à l'ENS est du plus haut niveau international et ses succès aux différents appels à projet compétitifs (ANR, ERC, PIA) confortent son ambition et renforcent ses moyens.

Grâce à des partenariats avec les universités environnantes et les EPST, l'école dispose d'un potentiel important de formation, à et par la recherche, et ce dans tous les domaines : aux 100 EC et 60 enseignants de l'école s'ajoutent 400 chercheurs des organismes de recherche (CNRS, Inserm, Inria) et 150 enseignants-chercheurs des universités et grands établissements partenaires. Le personnel de soutien administratif et technique est composé de 370 agents.

La population étudiante de l'ENS se compose de 900 élèves (225 élèves par an admis sur concours et ayant le statut de fonctionnaires stagiaires), 600 diplômés ou pensionnaires étrangers inscrits au Diplôme de l'ENS (recrutés sur dossier) et près de 680 doctorants. Le recrutement très sélectif des élèves et étudiants est une marque forte de l'identité de l'école, ainsi que la très grande perméabilité entre enseignement et recherche qu'elle pratique. L'école compte également 280 post-doctorants qui renforcent le potentiel de recherche.

L'établissement est passé aux RCE en 2010 et le budget de l'établissement s'établit pour 2012 à 106 M€.

L'ENS dispose de ressources matérielles et humaines exceptionnelles. Elle est tout à fait à même de les exploiter au mieux pour développer ses stratégies en matière de recherche, formation, partenariats, relations internationales, valorisation, et mettre en œuvre une véritable politique d'établissement en ces matières.

Sa structuration en départements disciplinaires lui permet de favoriser le développement des actions « bottom-up » mais induit cependant un certain cloisonnement et une difficulté à « transversaliser » et coordonner ces actions, notamment dans une visée transdisciplinaire.

Sa gouvernance s'appuie sur différentes instances (conseils, directoires) où se vit une certaine concertation des personnels et élèves et étudiants qui pourrait se déployer davantage pour une meilleure synergie et implication des différents corps qui composent l'école.

La question, d'une très grande actualité, de l'élargissement du spectre des débouchés de ses élèves et étudiants vers d'autres univers socioprofessionnels que le monde académique serait à creuser davantage.

Une grande richesse de l'ENS est le brassage culturel qu'induit le recrutement d'élèves et d'étudiants ainsi que de chercheurs étrangers ; son rayonnement sur la scène internationale nécessiterait cependant une meilleure structuration de ses partenariats institutionnels à l'échelle internationale et une lisibilité accrue de son modèle de formation. Elles devraient lui permettre de devenir la grande école française de recherche à vocation internationale qu'elle ambitionne d'être.

## Les points forts

- Une excellence reconnue de la recherche et de la formation, qui s'appuie sur une très grande perméabilité entre l'enseignement et la recherche
- Une qualité exceptionnelle des élèves et étudiants recrutés
- Une vaste palette de champs disciplinaires permettant une pratique réelle de la transdisciplinarité, surtout en formation
- Des partenariats très actifs avec les universités franciliennes et les organismes de recherche
- Des moyens comparativement très « confortables »
- Une implication et un dynamisme remarquables des élèves et étudiants au service de leur école
- Une localisation et un patrimoine (immobilier et documentaire) uniques et de tout premier plan

- Un pilotage efficace des services centraux

## Les points faibles

- Une adhésion inégale au projet PSL au sein de la communauté de l'ENS
- Une faible coordination entre la politique de l'établissement et celle des départements, qui conduit à des cloisonnements et à des rigidités
- Une disparité très problématique entre élèves et étudiants pour tout ce qui ne concerne pas la formation
- Une stratégie de partenariats institutionnels internationaux qui reste à construire
- Une participation de l'école aux dispositifs européens de formation (notamment *Eramus Mundus*) qui n'est pas à la hauteur de son engagement européen en matière de recherche
- Un suivi du devenir des élèves et étudiants très incomplet (débouchés et engagement décennal)
- Une irrigation insuffisante de l'ensemble du territoire par le biais des allocations doctorales spécifiques

## Les recommandations

- Clarifier et faire partager le positionnement partenarial de l'école en étant attentif à ne pas affaiblir ses partenariats traditionnels avec les établissements non membres du PRES PSL
- Améliorer la coordination des actions transversales et interdisciplinaires, sans renoncer à la liberté d'initiative des départements, en s'appuyant notamment sur le Directoire de la recherche
- Mettre en place une stratégie plus claire et incitative pour le recrutement des élèves et étudiants afin de corriger la disparité sociale, et la disparité de genre dans les sciences dures
- Travailler à améliorer la visibilité de la formation de l'école à l'international, notamment pour attirer les meilleurs étudiants étrangers
- Exploiter l'opportunité offerte par le recrutement des diplômés pour favoriser les profils et parcours académiques originaux, en fonction d'une politique définie au niveau de l'établissement
- Clarifier la place de l'agrégation dans la stratégie de formation de l'école
- Mettre en place un suivi de cohorte et un suivi de l'engagement décennal des élèves
- Poursuivre le travail engagé sur la structuration de la formation en 1<sup>e</sup> année, en lettres notamment
- Veiller à ce que le budget et la politique d'allocation des ressources deviennent des outils de la stratégie de l'établissement et mettre en cohérence la politique de gestion des ressources humaines avec les orientations stratégiques

# Liste des sigles



## A

AENES	Administration de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur
AERES	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
ANR	Agence nationale de la recherche

## B

BIATS	Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux
-------	---

## C

CA	Conseil d'administration
CDI	Contrat à durée indéterminée
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
CPGE	Classe préparatoire aux grandes écoles
CRI	Centre de ressources en informatique
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CS	Conseil scientifique
CST	Congé sans traitement
CT	Comité technique

## D

D	(LMD) Doctorat
DENS	Diplôme de l'École normale supérieure
DGS	Direction générale des services
DGRH	Direction générale des ressources humaines (direction ministérielle)
DRH	Direction des ressources humaines
DRI	Direction des relations internationales

## E

EADS	<i>European Aero Defense and Space Company</i>
EC	Enseignant chercheur
ED	École doctorale
EHESS	École des hautes études en sciences sociales
ENA	École nationale d'administration
ENS	École normale supérieure (Paris)
ENSCP	École nationale supérieure de chimie de Paris
EPHE	École pratique des hautes études
EPST	Établissement public à caractère scientifique et technologique
Equipex	Équipement d'excellence
Erasmus	<i>European action scheme for the mobility of university students</i> (programme européen)
ERC	<i>European Research Council</i>
ESPCI	École supérieure de physique et de chimie industrielles de la Ville de Paris
ESR	Enseignement supérieur et recherche

## G

GPEEC	Gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences
GRH	Gestion des ressources humaines

## I

Idex	Initiative d'excellence
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
ISO	Organisation internationale de normalisation



IST	Information scientifique et technique
ITRF	Ingénieurs et techniciens de recherche et de formation (corps de la fonction publique)
<b>L</b>	
L	(LMD) Licence
L/L1/L2/L3	(LMD) Licence, licence 1re année, 2e année, 3e année
Labex	Laboratoire d'excellence
LMD	Licence-master-doctorat
<b>M</b>	
M	(LMD) Master
M/M1/M2	(LMD) Master, master 1re année, 2e année
MESR	Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche
<b>P</b>	
PESU	Programme d'égalité scolaire et universitaire
PFR	Prime de fonctions et de résultats
PhD	<i>Philosophiæ doctor</i>
PIA	Programme investissements d'avenir
PME	Petite et moyenne entreprise
PRES	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur
PSL	Paris Sciences et Lettres (PRES)
<b>R</b>	
RCE	Responsabilités et compétences élargies
RH	Ressources humaines
RI	Relation internationales
RMN	Résonance magnétique nucléaire
<b>S</b>	
SATT	Société d'accélération du transfert de technologie
SCD	Service commun de documentation
SHS	Sciences humaines et sociales
SI	Systèmes d'information
SRH	Service des ressources humaines
SRI	Service des relations internationales
<b>T</b>	
TVA	Taxe sur la valeur ajoutée
<b>U</b>	
UMR	Unité mixte de recherche
UR	Unité de recherche
<b>Z</b>	
ZEP	Zone d'éducation prioritaire

# Observations du directeur



## Réponse au rapport d'évaluation de l'Ecole normale supérieure par l'AERES, 17-07-2013

Ce rapport souligne un certain nombre de points forts de l'ENS, notamment :

- La recherche qui "est à l'évidence du plus haut niveau international", son "multiculturalisme scientifique assumé" qui en fait "un haut lieu de la science mondiale"
- La "formation riche et variée qui est originale", les fers de lance en étant identifiés comme "la formation par la recherche et l'interdisciplinarité"
- La "qualité exceptionnelle des élèves et des étudiants recrutés".

Il mentionne également des points plus faibles. Si certains d'entre eux sont reconnus par l'ENS qui travaille à leur amélioration, nous contestons en revanche la pertinence des critiques de ce rapport en ce qui concerne principalement la stratégie générale d'alliances, les moyens, et la gouvernance, ainsi que quelques points plus spécifiques.

### 1- Stratégie

L'Ecole normale supérieure s'est engagée depuis 2011 dans la construction d'une "Initiative d'excellence" (Idex), Paris Sciences et Lettres (PSL), Idex qui a été sélectionné parmi les trois premiers par le jury international de sélection. La pertinence de ce "partenariat récent" ne semble pas avoir été perçue par le comité d'évaluation de l'AERES, qui souligne plutôt, à plusieurs reprises dans son rapport, des aspects négatifs : les "nombreuses questions" qu'il soulève, le "risque" de cette stratégie, les "perceptions, interprétations, craintes et espoirs" qu'il suscite dans l'établissement, et la nécessité "d'éclaircissements". Cette prise de position du comité AERES appelle plusieurs commentaires.

La décision de construire PSL est un choix stratégique pour l'ENS. Ce choix, fait lors du précédent quadriennal, et confirmé par la nouvelle direction, est celui d'un projet original et novateur, dans lequel l'ENS joue un rôle tout à fait essentiel, et pèse de manière importante sur l'ensemble des choix stratégiques et du pilotage. La pertinence de cette stratégie sera jugée dans quelques années sur ses résultats, mais il est clair qu'elle garantit à l'ENS une véritable maîtrise dans l'élaboration de son destin. Il ne nous semble pas raisonnable d'évaluer le bien-fondé de cette stratégie sans en peser aussi les avantages. Surtout, le rapport ne prend pas en compte l'évolution actuelle de l'enseignement supérieur et de la recherche (ESR) marquée par la forte volonté de la puissance publique, que ce soit par la voie de l'exécutif ou par la représentation nationale, de développer les politiques de site. L'engagement dans PSL est une réponse adaptée à cette situation permettant de concilier la vocation nationale de l'ENS et la construction d'un site fort et innovant.

Le risque mentionné dans le rapport n'est pas tant relié à la construction de PSL lui-même qu'à certaines tensions, réelles ou potentielles, liées à la structuration du paysage universitaire à Paris. Trois éléments sont à prendre en compte pour analyser cette situation : L'autonomie des établissements, le rôle de plus en plus important pris par les PRES/Idex, et la position historique de l'ENS en symbiose avec les universités d'Ile de France.

Pour commencer par ce dernier point, rappelons que l'ENS est un établissement de taille moyenne si on le mesure à l'aune du nombre d'enseignants-chercheurs ou d'étudiants, mais qui assure des formations et des recherches très variées et de très haut niveau, en particulier grâce à ses partenariats (licences interuniversitaires, masters co-habilités, écoles doctorales co-accréditées, unités mixtes de recherche) avec de nombreuses universités d'Ile-de-France, et aussi grâce à la présence d'un nombre

important de chercheurs des organismes dans ses laboratoires. Cette insertion au cœur du tissu régional de l'enseignement supérieur et de la recherche, renforcée encore par le rôle essentiel que joue la bibliothèque LSHS dans le paysage universitaire parisien, se double d'un rôle national, en particulier par le recrutement des étudiants (qui a aussi une dimension internationale) et par le rayonnement de nos étudiants qui vont faire des thèses dans de nombreuses universités en France. Indépendamment de la structuration des PRES, l'évolution récente vers des établissements autonomes imposait de toutes façons certaines clarifications sur les partenariats avec les universités parisiennes. Un exemple frappant est celui de la formation doctorale, puisque parmi les près de 700 étudiants préparant une thèse dans nos unités de recherche, une petite centaine d'entre eux seulement sont actuellement inscrits comme doctorants à l'ENS, les autres étant inscrits dans les universités parisiennes ; cette situation n'est plus tenable pour un établissement autonome, qui aspire à faire valoir au plan institutionnel, et à l'international, sa capacité de formation doctorale "de tout premier plan".

La construction de PSL est une chance pour l'ENS en ce sens qu'elle peut assoir son autonomie tout en participant à un ensemble d'établissement dont la taille critique permet un certain nombre d'actions décisives. C'est l'intérêt d'une université fédérale, où chaque établissement conserve son indépendance mais où se développent les actions communes. Outre la possibilité d'inscrire ses doctorants, de nombreuses initiatives prises en commun au niveau de PSL sont très intéressantes. On peut souligner par exemple la construction commune de la "School of engineering" (SoE), initiative commune dans laquelle l'ENS joue un rôle essentiel au niveau de la conception et de l'élaboration du projet (et nous récusons donc le terme du rapport sur la SoE "qui semble séduire l'ENS", alors que nous y jouons un rôle moteur), le développement de thèses d'artistes, l'élaboration d'un nouveau parcours de premier cycle empruntant ce qu'il y a de meilleur aux systèmes des classes préparatoires et des premiers cycles universitaires, dans une tentative audacieuse pour renouveler l'offre de formation, le travail commun sur les abonnements numériques, la valorisation, etc.

Le comité se demande si la supposée rivalité entre les PRES parisiens ne risque pas d'être "particulièrement problématique pour l'ENS" compte tenu de sa situation symbiotique au cœur du système d'ESR parisien. L'ENS souhaite souligner sa volonté de continuer à travailler avec l'ensemble des grandes universités de recherche parisiennes comme elle l'a fait toutes ces dernières années. Le fait que ces universités se répartissent dans quatre PRES est maintenant acquis ; l'existence des PRES, par elle-même, ne s'oppose en rien à ces collaborations, et la clarification était probablement plus nécessaire pour des raisons d'autonomie et de clarté de gestion que pour la constitution et le développement des PRES. L'ENS est donc disposée à œuvrer pour que ces différents PRES travaillent ensemble sur un certain nombre de sujets essentiels, tout en poursuivant sa politique de développement au sein de son propre PRES, PSL. Le rapport de l'AERES n'est pas dépourvu d'ambiguïtés puisque, s'il insiste sur le risque, par exemple dans le cas du département de mathématiques (p8) qui n'a pas d'enseignants-chercheurs en propre, il reconnaît par ailleurs (p10) que cette situation ne doit pas être vue comme une faiblesse. Gageons que la capacité de l'ENS à fédérer des communautés autour de programmes de formation et de recherche du plus haut niveau permettra de contribuer à vaincre les éventuelles tentations centrifuges des PRES parisiens.

La question de l'appropriation du projet PSL par les communautés de l'ENS est pertinente. Compte tenu de l'histoire de l'ENS, et de la singularité du projet d'université fédérale de PSL, réunissant des établissements avec des histoires et des personnalités bien établies, il est normal qu'il faille un peu de temps pour que les communautés perçoivent pleinement tout l'intérêt du projet. D'autant que la visite du comité AERES a eu lieu quelques mois seulement après les premiers appels d'offres PSL, et que les périmètres de subsidiarités, essentiels dans la construction d'un tel édifice fédéral, se construisent graduellement. A l'heure actuelle déjà on peut noter, par exemple dans les réponses aux appels d'offres en recherche, en formation ou en vie étudiante, que l'ensemble de la communauté commence à prendre en compte nettement cette évolution, même si bien sûr il reste toujours des collègues qui sont inquiets de voir ainsi évoluer leur Ecole, inquiétude à la mesure de leur attachement à une institution dont la très forte identité n'est plus à souligner.

## 2- Les moyens

Le rapport gratifie généreusement l'ENS, parmi ses "points forts", de "moyens comparativement très confortables". Cette conclusion est fondée sur la phrase de la page 22 selon laquelle "L'ENS a des moyens tant humains que financiers sans commune mesure avec la moyenne des établissements de l'ESR français, ce qui la dote en particulier d'un taux d'encadrement des élèves et étudiants par les EC particulièrement élevé...". Nous récusons totalement cette analyse. Pour estimer si des moyens sont importants ou non, il faut les mettre en rapport d'une part avec les résultats obtenus sur des objectifs déterminés, d'autre part avec les moyens utilisés par des établissements comparables ayant des missions similaires. L'affirmation du rapport de l'AERES néglige la mise en perspectives entre moyens et objectifs, et se fonde sur une comparaison du ministère, dont l'ENS ne dispose pas, mais qui est très probablement une comparaison essentiellement avec des universités.

Quelles sont les missions de l'ENS? Rappelons l'Article 2 du décret qui la régit: "*L'école prépare, par une formation culturelle et scientifique de haut niveau, des élèves se destinant à la recherche scientifique fondamentale ou appliquée, à l'enseignement universitaire et dans les classes préparatoires aux grandes écoles ainsi qu'à l'enseignement secondaire et, plus généralement, au service des administrations de l'Etat et des collectivités territoriales, de leurs établissements publics ou des entreprises.*" Les statistiques, prix Nobel, médailles Fields, les succès aux ERC (l'Ecole, avec moins de 1% du potentiel d'EC français -y compris les chercheurs des organismes exerçant leur activité à l'ENS- contribue à plus de 10% des ERC françaises), les classements internationaux, et les phrases même du rapport de l'AERES citées au début de cette réponse, très élogieuses sur la qualité de la recherche et de la formation, indiquent que l'Ecole ne démerite pas dans ses missions.

La comparaison du taux d'encadrement avec les universités est-elle pertinente? Il faut garder à l'esprit que les étudiants à l'ENS commencent leur scolarité en L3 voire parfois en M1. Nous n'avons donc aucune formation de niveau L1-L2, qui est le secteur de formation universitaire où se retrouve le gros des bataillons d'étudiants, et les grands amphis. Rien de tel à l'ENS, la comparaison purement en terme de taux d'encadrement n'a donc pas de sens, et par ailleurs la conception même de la formation à l'ENS est basée sur la place du tutorat individualisé, sur de petits effectifs, sur des parcours sur mesure. Ce type de formation, au niveau avancé qui est celui de nos formations, se retrouve à Cambridge ou Harvard, ou dans certaines formations de masters des grandes universités de recherche française. C'est là qu'on peut aller chercher des points de comparaison, mais certainement pas sur des indicateurs globaux comparant des établissements dont les objectifs diffèrent significativement.

Par ailleurs, le nombre d'enseignants-chercheurs qui relèvent directement de l'ENS est faible dans l'absolu, y compris quand on le compare à celui des autres ENS par exemple. Avec 160 personnels permanents (Professeurs, Maîtres de Conférences et Professeurs agrégés) pour une population de 1600 étudiants (plus 680 doctorants), le taux d'encadrement à l'ENS est inférieur à celui de l'ENS Lyon ou de l'ENS Cachan. Bien entendu, on peut faire un calcul différent, et inclure dans le nombre des enseignants ceux qui, étant professeurs dans les universités partenaires, participent à des cours aux normaliens, par exemple dans des masters co-habilités. On peut aussi inclure tous les chercheurs des organismes, mais alors il faut prendre en compte les performances en recherche, et pas seulement la formation ; on retrouve donc la nécessité d'une estimation des moyens au regard des objectifs. La non-prise en compte des activités de recherche de l'ENS se retrouve d'ailleurs plusieurs fois dans le rapport, de manière très surprenante (y compris dans l'introduction, où l'effectif de recherche est jugé "important, pour un établissement de la taille de l'ENS", laissant entendre que la taille devait être évaluée purement en nombre d'étudiants, ce que nous contestons). La même remarque s'applique au décompte des BIATSS, dont le nombre n'a rien de "confortable".

Suivant le périmètre choisi la situation de l'ENS paraîtra donc plus ou moins "confortable". Mais il faut savoir que, sur son strict périmètre d'enseignants chercheurs, qui est le seul dont elle ait la maîtrise, l'ENS est **nettement** sous-dotée, contrairement à ce que le rapport laisse entendre.

Concernant les ressources financières, le rapport mentionne deux ressources qui seraient inexploitées. L'une concerne la récupération de la TVA en matière de recherche, qui est un processus dans lequel l'ENS s'est lancée depuis un an et pour lequel nous espérons aboutir prochainement, et l'autre concerne les prélèvements sur contrats de recherche, dont il est mentionné plusieurs fois que l'ENS redonnerait automatiquement les frais de gestion aux laboratoires en oubliant d'en prélever une partie pour une gestion et un pilotage centralisés de la recherche. Ce dernier point est inexact. Il est basé sur les seuls contrats ERC, pour lesquels l'ENS, jusqu'à récemment, prélevait de manière centralisée les frais de gestion, mais reversait l'ensemble de la "part salaire" au porteur de projet. Une décision du conseil d'administration du 2 juillet a modifié cette situation en attribuant une répartition plus équilibrée de cette part salaire des contrats ERC, entre la partie centralisée au niveau de l'Ecole, une partie allant à l'unité de recherche, et une partie qui revient au porteur de projet. Pour tous les autres contrats, en particulier les contrats ANR qui sont les plus importants, l'Ecole prélève les frais de gestion de manière centralisée. Il n'y a donc aucune négligence sur ce sujet.

Le travail en cours sur la valorisation, dans le cadre de PSL, était encore à un stade trop préliminaire lors de la visite du comité pour que celui-ci ait pu se faire une idée précise de sa pertinence, mais c'est un travail réel, en profondeur, et en synergie avec les différents établissements de PSL.

### **3- La gouvernance**

Le rapport mentionne comme "point faible" la "faible coordination entre la politique de l'établissement et celle des départements, qui conduit à des cloisonnements et des rigidités". En ce qui concerne le cloisonnement, cette phrase nous semble en contradiction avec l'appréciation très positive du rapport concernant le "multiculturalisme scientifique assumé". Quant au terme de "faible coordination", il ne nous semble pas fondé. La politique scientifique de la direction de l'ENS est clairement affichée et a un impact direct sur l'ensemble des projets, et sur l'attribution des locaux et des postes. Les réunions régulières entre l'équipe de direction de l'ENS et les directeurs de départements assurent un flux d'information dans les deux sens et une bonne coordination. De même, la direction siège régulièrement dans les conseils de départements.

### **4- Mission nationale**

Le rapport mentionne que l'irrigation de l'ensemble du territoire national en doctorants issus de l'Ecole "s'effectue avec difficulté". Actuellement, en moyenne 20% des contrats doctoraux spécifiques des normaliens financent des thèses dans des universités de province. Si on prend en compte à la fois la répartition nationale des forces de recherche dans les disciplines plutôt fondamentales qui attirent les normaliens, avec sa forte concentration en région parisienne, ainsi que la formation de nos étudiants en master en partenariat avec les grandes universités parisiennes, au contact donc d'enseignants chercheurs auprès de qui ils vont naturellement chercher des sujets de thèses, cette fraction de 20% des thèses en province montre un réel effort de l'établissement. Nous ambitionnons néanmoins de l'augmenter dans les prochaines années. Il n'est en tous cas aucunement question de "repli sur soi" de l'ENS sur ses missions nationales dans la stratégie actuelle de l'ENS, contrairement au risque évoqué page 10.

La question posée sur la politique de l'ENS vis-à-vis de l'agrégation est intéressante, mais peut-être prématurée, au sens où la place de l'agrégation dans le paysage de l'ESR va probablement être redéfinie prochainement, et aussi à cause du fait que l'agrégation est, pour le moment encore, un atout important pour le recrutement maître de conférences dans beaucoup de disciplines littéraires.

Le suivi de l'engagement décennal est actuellement en cours de construction, les premières demandes de remboursement ont été actées en CA depuis un an.

## 5- Politique internationale

La direction de l'Ecole, par le biais de la DRI, pilote l'essentiel des partenariats internationaux. C'est vrai en particulier de la mobilité des étudiants littéraires, qui s'effectue sur la base d'accord passés par la direction de l'ENS, qu'il s'agisse des stages de recherche ou des postes de lecteurs. C'est seulement au niveau des stages de masters des étudiants scientifiques qu'une plus grande latitude est laissée aux étudiants et aux départements, puisqu'il s'agit de stages d'insertion dans des équipes de recherche à l'étranger. En ce qui concerne les postdocs, ils sont en effet recrutés directement par les enseignants-chercheurs sur la base de leur curriculum. Les partenariats internationaux de l'Ecole n'interfèrent pas avec ce processus, et la direction de l'ENS considère, au contraire de ce qui est écrit dans le rapport (p 20) que cette attitude est saine et garantit les meilleurs recrutements de chercheurs.

Les accords internationaux établis par la direction de l'ENS sont beaucoup plus nombreux que ceux mentionnés par le rapport, on en compte plus d'une centaine, et c'est bien la direction qui prend l'initiative des nouveaux accords, certes en étudiant les partenariats scientifiques existants, mais aussi par rapport à sa politique globale. C'est le cas par exemple des récents accords signés avec Hong-Kong (HKUST) ou de ceux en préparation avec Berkeley ou avec Fudan. Par ailleurs l'Ecole s'engage plus activement dans des réseaux Erasmus, et encourage désormais les littéraires à partir deux fois à l'étranger pendant leur scolarité, dont une fois en Erasmus.

Paris, le 17.07.2013



Marc Mézard

Directeur de l'ENS





# Organisation de l'évaluation



L'évaluation de l'École normale supérieure (Paris) a eu lieu du 26 au 28 février 2013. Le comité d'évaluation était présidé par **Monique COMBESCURE**, directrice de recherche en physique théorique au CNRS (retraîtée).

## Ont participé à l'évaluation :

- **Jacques ASTOIN**, consultant, expert en financement de l'innovation,
- **Pier Marco BERTINETTO**, professeur de linguistique et ancien vice-directeur de l'École normale supérieure de Pise (Italie),
- **Christophe GIRAUD**, délégué régional CNRS, Aquitaine
- **Dominique LE QUEAU**, directeur de recherche en physique théorique au CNRS, ancien directeur de l'INSU,
- **Antonio LOPRIENO**, professeur d'égyptologie, recteur de l'université de Bâle (Suisse),
- **Anne MILET**, professeure de chimie, vice-présidente des relations internationales, université Joseph Fourier - Grenoble 1,
- **Jean-Marie PAILLER**, professeur émérite en histoire, université de Toulouse 2 Le Mirail.
- **Juliette STEHLE**, chargée d'études à l'INSEE, chercheuse en sociologie quantitative, docteur en physique théorique et mathématique, université Aix-Marseille,
- **Philippe VINCKE**, professeur de mathématiques, école polytechnique de Bruxelles, ancien recteur de l'université libre de Bruxelles (Belgique).

**Laurent Daudeville**, délégué scientifique et **Vincent Cosson**, chargé de projet, représentaient l'AERES.

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 l'AERES* à l'adresse URL [https://ged.aeres-evaluation.fr/guest.php?sole=Y&app=AERES\\_DIFFCV](https://ged.aeres-evaluation.fr/guest.php?sole=Y&app=AERES_DIFFCV)