



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

Section des établissements

Rapport d'évaluation de l'École normale supérieure



décembre 2009



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

Rapport d'évaluation de l'École normale supérieure



Le Président de l'AERES

Jean-François Dhainaut

Section des établissements

Le Directeur

Michel Cormier

décembre 2009

Sommaire



Présentation	5
La stratégie en matière de recherche	7
I – Une organisation en départements	7
II – Une gouvernance renforcée	7
III – Un bilan exemplaire	7
1 ● Une recherche de niveau international	7
2 ● ... au crédit d'une tradition de partenariats	8
IV – Une politique de coaccréditation des écoles doctorales cohérente	8
V – L'interdisciplinarité, un avantage compétitif décisif	9
VI – Une question fondamentale : partenariats et positionnement national	9
La stratégie en matière de valorisation	11
La stratégie en matière de formation	13
I – Le pilotage de l'offre de formation	13
II – Des ambiguïtés qui entachent la lisibilité et la visibilité de l'offre de formation	14
III – Des dispositifs d'accompagnement performants	14
IV – Une démarche qualité qui souffre d'un manque de transversalité	15
La stratégie en matière de documentation, multimédia et éditions	17
I – Un potentiel documentaire exceptionnel dont la coordination reste éclatée	17
II – Des actions concertées dans le cadre d'une politique partenariale	18
III – Un environnement numérique de travail qui tarde à être déployé	18
IV – Une formation insuffisante des étudiants à la recherche documentaire	18
V – Un accès aux ressources documentaires à rénover	18
La stratégie en matière de vie étudiante	21
I – Une politique soutenue malgré une absence d'instance dédiée	21
II – Une implication différenciée des étudiants dans la vie de l'établissement	21
III – Une difficulté dans la qualité de vie étudiante : l'hébergement	21
1 ● L'hébergement	22
2 ● La vie culturelle	22
3 ● Les activités sportives	22
IV – Des spécificités à valoriser et des différences de statut entre élèves à réduire	22

La stratégie en matière de relations extérieures	23
I – Des partenariats interétablissements diversifiés	23
II – Une politique de campus différenciée de celle des PRES	23
III – Des relations avec les EPST où doit être résolu le problème de la délégation de gestion	23
IV – Des actions communes avec les autres Écoles normales supérieures	24
V – Une ouverture insuffisante vers le monde socio-économique	24
La stratégie en matière de relations internationales	25
I – Une politique internationale ambitieuse	25
II – Une large palette d'actions en faveur de l'internationalisation de la formation	25
III – Un objectif de mobilité entrante nécessitant des mesures en matière de communication, de soutien linguistique et d'hébergement	26
IV – Un positionnement conditionné par la capacité de l'ENS à s'aligner sur les standards internationaux	26
Gouvernance et gestion	29
I – Le système de gouvernance et de pilotage global de l'établissement	29
II – Une gestion "des" systèmes d'information qui devrait évoluer vers un pilotage global "du" système d'information	30
III – La gestion des ressources humaines : des bases solides mais incomplètes	30
IV – Un pilotage affirmé de la politique de gestion budgétaire et financière	32
V – La politique immobilière : des faiblesses qui entachent le réalisme des objectifs	33
L'affirmation de l'identité de l'établissement au travers d'une politique de communication	35
Conclusion et recommandations	37
I – Les points forts	37
II – Les points faibles	37
III – Les recommandations	38
Liste des sigles	39
Observations de la directrice	41
Organisation de l'évaluation	47

Présentation



L'École normale supérieure (ENS), parfois appelée Normale Sup' ou ENS Ulm, est l'un des lieux les plus prestigieux de la formation des élites françaises. Elle compte parmi ses anciens élèves douze prix Nobel, huit médailles Fields et la moitié des médailles d'or du CNRS. Sa création date de 1794, son installation rue d'Ulm de 1847 et sa fusion avec l'École normale supérieure de jeunes filles du boulevard Jourdan de 1985.

Conçue à l'origine pour former des enseignants du second degré et préparer aux concours d'agrégation, la formation intellectuelle et scientifique de très haut niveau qu'elle offre s'adresse actuellement à des élèves normaliens et à des étudiants qui se destinent essentiellement à la recherche et à l'enseignement supérieur.

L'effectif étudiant de l'ENS Ulm a presque doublé en une décennie. L'école compte aujourd'hui près de 2 200 élèves, étudiants et doctorants, avec des promotions annuelles de 350 étudiants français, dont près de 220 élèves normaliens, une centaine d'étudiants provenant d'échanges internationaux, et 650 doctorants.

Les personnels de l'école comprennent 304 enseignants et/ou chercheurs, parmi lesquels on compte une centaine d'enseignants-chercheurs, une soixantaine d'agrégés du second degré¹, une bonne vingtaine d'enseignants sous convention² et près de quatre-vingts chercheurs sur ressources propres ; et 352 BIATOSS³, dont 87 % sont rémunérés sur budget État⁴ et 13 % sur ressources propres. À ces personnels de l'ENS, il faut ajouter ceux qui sont membres des unités de recherche dont l'école est partenaire pour avoir une véritable idée de la puissance scientifique qu'elle représente. Ce sont ainsi 1 536 enseignants et/ou chercheurs et 350 BIATOSS qui s'ajoutent au potentiel de recherche et d'encadrement de l'ENS.

L'excellence des élèves et étudiants de l'école résulte de leur recrutement très sélectif et des bénéfices d'une vie collective de campus en étroite relation avec les enseignants et chercheurs. La formation est fondée sur l'autonomie intellectuelle et scientifique des étudiants, à qui elle laisse une grande liberté de choix de parcours associée à un tutorat individualisé sur toute la durée de la scolarité ; elle offre une réelle ouverture pluridisciplinaire, allant jusqu'à inclure des cursus interdisciplinaires et la formation à la recherche commence dès le niveau L3. Sa position dans les classements internationaux, les récompenses attribuées à ses anciens élèves et à ses enseignants-chercheurs, et son inscription comme membre fondateur de 4 RTRA sur les 13 créés à l'échelle nationale en 2007, attestent de la très grande qualité de sa recherche.

Les enseignants, chercheurs, doctorants et personnels d'appui à la recherche que l'ENS accueille dans ses locaux sont issus des principales universités parisiennes et des grands établissements voisins de la Montagne Sainte-Geneviève. Ces laboratoires communs permettent d'excellentes conditions d'encadrement. Ces partenariats ont une importance stratégique exceptionnelle pour l'ENS en matière de potentiel de recherche et lui permettent de rendre plus visible son offre de formation, puisque la totalité de ses masters sont cohabilités et ses écoles doctorales coaccréditées pour l'essentiel d'entre elles.

Face aux mutations d'envergure du système d'enseignement supérieur et de recherche français et à la compétition internationale qu'impose le développement de la société de la connaissance, l'ENS Ulm ambitionne légitimement une identité de grande école de recherche universitaire. Pour asseoir cette identité dans la durée, elle entend : promouvoir l'excellence de sa recherche ; renforcer son statut de centre d'élite pour les études prédoctorales et doctorales ; valoriser à l'échelle internationale la qualité de son modèle de formation ; poursuivre sa politique d'ouverture tendant à élargir le spectre de recrutement de ses élèves, étudiants et doctorants, pour atteindre un effectif total de 3 000, taille qu'elle estime correspondre à son potentiel de recherche et formation.

¹ Ces enseignants s'impliquent généralement dans les activités de recherche et leur service est, à ce titre, ramené à celui des enseignants-chercheurs.

² Les enseignants sous convention ne sont pas rémunérés par l'ENS. Les trois quarts sont professeurs des universités.

³ Source : *Bilan social des personnels de l'ENS, 2007*.

⁴ 225 ITRF, 68 ATOSS et 12 BIB.

Pour atteindre ses objectifs, l'école devra conforter sa logique d'alliance, en s'appuyant sur les partenariats solides noués au fil des ans avec les universités et établissements parisiens voisins et les grands organismes, et exploiter au mieux sa contribution majeure à l'excellence scientifique française, en s'appuyant sur une gouvernance renouvelée et un pilotage affirmé de sa politique de recherche.

La stratégie en matière de recherche



I – Une organisation en départements

L'ENS est organisée en quatorze départements (sept en lettres, sept en sciences). Chacun d'eux regroupe les unités de recherche labellisées et coordonne les recherches de son champ.

En sciences, la recherche est structurée à l'intérieur des départements de biologie, chimie, informatique, mathématiques et applications, physique, sciences cognitives, et terre-atmosphère-océan, et comprend 21 unités labellisées (UMR et UMS), dont 14 en rattachement principal et 7 en rattachement secondaire, et 3 fédérations de recherche. Ces 7 départements regroupent environ 475 enseignants-chercheurs permanents et chercheurs (dont 260 des EPST), 260 personnels d'appui à la recherche, ainsi que 400 doctorants et une centaine de post-doctorants.

En lettres, la recherche se développe à l'intérieur des départements de géographie, histoire, histoire et théorie des arts, littératures et langages, philosophie, sciences de l'antiquité, et sciences sociales, et dans le cadre des 12 UMR qui leur sont rattachées dont 5 à titre principal et 7 à titre secondaire. Ils regroupent environ 205 enseignants-chercheurs et chercheurs, 75 personnels d'appui à la recherche, ainsi que 250 doctorants.

En sciences et en lettres, chaque département s'est doté, ou est sur le point de le faire, d'un conseil scientifique constitué de personnalités internationales de premier plan, ce qui permet une analyse prospective des recherches et des unités qui le constituent.

II – Une gouvernance renforcée

Pour orienter sa politique de recherche, l'ENS s'appuie sur deux structures d'aide à la décision : le Conseil scientifique statutaire (Cf. partie consacrée à la gouvernance) et le Directoire de la recherche, composé de la direction et des directeurs de département ; les directeurs des services transversaux de l'école littéraire y sont invités.

Le Directoire de la recherche a été mis en place récemment, afin de favoriser les échanges entre départements et faciliter le partage d'information entre leurs personnels et la direction, et ainsi renforcer l'adhésion de tous au projet d'établissement. Il se réunit une fois par mois pour instruire les dossiers de politique scientifique, notamment ceux relatifs à la répartition des crédits entre les départements. Ses propositions sont soumises pour approbation au Conseil scientifique, puis validées par le Conseil d'administration de l'ENS.

Pour alimenter sa réflexion stratégique, la direction de l'école a également mis en place un Conseil d'orientation stratégique international (COSI). Il s'agit d'une instance consultative – elle aussi toute récente – constituée de très hautes personnalités scientifiques, dont les analyses et les propositions éclairent de façon utile la direction sur les choix stratégiques fondamentaux. Cette initiative rejoint la volonté de l'actuel président du Conseil scientifique de voir renforcer la réflexion stratégique au sein du conseil qu'il préside.

La politique de recherche soutenue par la direction de l'école favorise les projets émergents à l'interface des disciplines et le développement d'actions interdisciplinaires d'envergure. La politique de BQR instaurée durant le dernier contrat quadriennal en témoigne. La dynamique scientifique des projets en cours confirme la place essentielle de l'interdisciplinarité dans le projet stratégique global 2010-2013.

III – Un bilan exemplaire

1 • Une recherche de niveau international

La première caractéristique de l'ENS est l'excellence de sa recherche au plus haut niveau international. Tous les indicateurs l'attestent. L'école est classée par le *Times* premier établissement d'Europe continentale ; elle est dans le top 100 du classement de Shanghai. Les ressortissants de ses laboratoires scientifiques se sont vu attribuer de 2005 à 2008 une trentaine de hautes distinctions nationales ou étrangères. On recense notamment une médaille Fields, deux nominations au Collège de France, trois nominations à l'Académie des sciences, 3 nominations à l'*Academia Europaea*, 5 distinctions étrangères notoires, 2 ERC juniors. Le cap des 1 000 publications en sciences dures dans les revues à fort facteur d'impact a été dépassé en 2008. Les laboratoires de l'ENS – c'est-à-dire ceux hébergés par l'école, et/ou contractuellement liés à elle – jouissent d'un grand prestige dans leur communauté internationale respective.

En sciences, tous les membres de l'ENS sont dans des UMR, toutes classées au moins A et presque toutes A+. L'école bénéficie d'un excellent retour sur ses soumissions ANR, qui représentent maintenant une ressource appréciable et appréciée des chercheurs.

En lettres, les UMR sont également parmi les meilleures dans leur domaine et ont une égale capacité à porter des projets ANR. L'effort de mobilisation de l'ensemble des enseignants-chercheurs de l'ENS dans les UMR se poursuit, mais n'est pas complètement achevé ; il s'accompagne d'une implication des enseignants-chercheurs de plus en plus importante dans la recherche.

Les personnels techniques et de gestion des UMR appartiennent dans leur majorité aux organismes partenaires de l'ENS, avant tout au CNRS. Les personnels recrutés par l'ENS sont affectés à l'enseignement, au fonctionnement (direction, départements, bibliothèques, autres services), mais très peu à la recherche. S'il en est ainsi, c'est parce que les organismes ne fournissent pas de personnels pour assurer les fonctions transversales communes aux laboratoires de recherche. Un rééquilibrage progressif serait néanmoins souhaitable, compte tenu de la place centrale de la recherche dans les objectifs de formation de l'ENS.

L'ENS sait mettre à profit des opérations transdisciplinaires qui font que le(s) meilleur(s) de chaque discipline se côtoient dans ses murs. Ainsi, le département d'études cognitives, créé en 2001, rapproche cinq unités de recherche couvrant les principales branches des sciences cognitives. En environnement et écologie, le Centre de recherche en écologie expérimentale et prédictive (CEREPEP) – Ecotron Île-de-France – a été érigé sur le site de Foljuif, et le Centre d'enseignement et de recherche sur l'environnement et la société (CERES) créé en 2006.

L'école est partie prenante de 4 des 13 RTRA créés en 2007, qui sont autant de creusets d'avancées scientifiques traversant les disciplines. Il s'agit de la Fondation Pierre-Gilles de Gennes, aux frontières des disciplines classiques, pont entre les sciences de la vie et celles de la matière, de la Fondation de mathématiques de Paris-Centre, de l'Institut d'études avancées de Paris¹ dans le domaine des sciences sociales et humaines, et de l'École d'économie de Paris.

2 • ... au crédit d'une tradition de partenariats

L'impact mondial de la recherche d'excellence menée par l'ENS et ses partenaires est sans doute unique au monde, si on le ramène à la taille réduite de l'école. Tous ces succès sont à porter au crédit de l'ENS, mais aucun ne se serait concrétisé sans ses partenaires. Ces partenariats constituent incontestablement une force scientifique, à condition que l'école y garde un leadership significatif, même si les personnels de l'école y sont minoritaires.

Les laboratoires de recherche sont, il est vrai, souvent hébergés pour tout ou partie par l'école et bien intégrés dans la vie des départements. Cependant, ces laboratoires sont aussi la plupart du temps des unités partenariales de recherche qui totalisent plus d'enseignants-chercheurs des universités avoisinantes que ceux de l'école : une fois et demie plus de chercheurs CNRS, et autant d'ITA des EPST que de l'école. Ainsi, la moitié des UMR de sciences sont mixtes avec l'Université Paris 6, et la gestion des unités de recherche est essentiellement assurée par du personnel CNRS.

IV – Une politique de coaccréditation des écoles doctorales cohérente

Les quelque 650 doctorants sont répartis dans 23 écoles doctorales parisiennes. L'ENS est coaccréditée pour 19 d'entre elles et associée aux 4 autres. Les doctorants ont des statuts divers, selon qu'ils sont normaliens ou non, mais tous vivent comme une chance de préparer une thèse dans un laboratoire lié à l'ENS. Ils bénéficient d'un encadrement scientifique et d'un contexte intellectuel qui font que le sentiment d'appartenance à un laboratoire prédomine sur celui, très faible, d'appartenance à une école doctorale, et qu'il y a peu d'attentes vis-à-vis de cette dernière. L'école a envisagé de créer ses propres écoles doctorales. Toutefois, ses perspectives se limitent à un seul projet d'école lettres/sciences, qui concernerait un petit nombre de doctorants (une dizaine par an) travaillant sur un sujet associant ces deux grands domaines.

¹ Le RTRA "Réseau français des instituts d'études avancées" regroupe les IEA de Lyon, Marseille, Nantes et Paris.

Actuellement, la quasi-totalité des doctorants est inscrite dans une université et non à l'ENS. C'est une préférence plus ou moins affichée dans tous les secteurs, qui constitue un principe intangible pour les mathématiques. À travers cette pratique, l'objectif est de ne pas couper les doctorants de leurs débouchés universitaires.

V – L'interdisciplinarité, un avantage compétitif décisif

La culture de l'école et la proximité des équipes favorisent les "capillarités" et créent des conditions d'interdisciplinarité créatives et fécondes, dont le bilan permet de constater qu'elles sont déjà mises à profit. Le projet de l'école entend renforcer cette perspective.

En sciences, la recherche est structurée autour de quatre grands axes : Physique, chimie, astrophysique ; Biologie, études cognitives ; Mathématiques pures et appliquées, informatique ; Géosciences, environnement, écologie.

Chacun de ces axes se décline en priorités scientifiques, souvent aux interfaces de disciplines et s'appuyant sur des plates-formes instrumentales communes aux départements qui les portent.

Un travail analogue est réalisé en lettres, à travers quatre grands domaines, où la recherche et la formation sont étroitement associées : Mondes antiques : littérature, archéologie, philosophie, histoire ; Mondes médiévaux, modernes et contemporains : histoire, histoire et théorie des arts ; Philosophie, littératures et savoirs : nouvelles synergies dans la recherche et la formation doctorale ; Sciences des sociétés contemporaines : sociologie, économie, science politique, droit, géographie.

L'ensemble présenté est convaincant, car l'articulation que propose l'ENS entre les différents niveaux d'interaction des équipes, des laboratoires et des départements, fait ressortir une grande adéquation entre les défis scientifiques ambitieux qu'elle relève et le potentiel de recherche qu'elle représente. Cette articulation a en outre le mérite d'amplifier un dispositif existant de "capillarités", qui a déjà fait ses preuves.

VI – Une question fondamentale : partenariats et positionnement national

Ce constat d'intrication doit être perçu pour ce qu'il est : une richesse intellectuelle essentielle au plan national. Le défi est de maintenir le rayonnement de ce système scientifique dans un contexte d'internationalisation de la création et de la diffusion du savoir. Cela, l'ENS ne le peut seule. Même si son souhait d'augmenter de 30 % ses ressources humaines en enseignants-chercheurs était satisfait, elle ne pourrait toujours rien sans ses partenaires. L'école et ses acteurs sont dans une situation particulière, car les chercheurs, les enseignants et les doctorants rencontrés apparaissent attachés à l'école en tant que ressortissants, mais avant tout attachés aux synergies entre les établissements en tant que scientifiques. Ainsi, malgré sa petite taille, l'École est très bien classée dans le classement de Shanghai, où elle bénéficie également du décompte de ses *alumni* (presque tous les prix Nobel et tous les nombreux médaillés Fields français sont passés par l'ENS).

Ces remarques ne diminuent en rien la performance de l'École, mais illustrent l'enchevêtrement des critères. Ainsi, la communauté mathématique française, de loin la meilleure au monde au regard de notre population, doit énormément au système de sélection des élites de l'ENS, mais autant à la gestion qu'en fait cette communauté par une mobilité organisée au niveau de l'ensemble du dispositif universitaire national.

On peut regretter, à ce sujet, que la mission d'irrigation du territoire national ait été si discrètement évoquée par l'école, tant dans les documents remis que dans les propos tenus lors de la visite. Il s'agit pourtant là d'une valeur fondatrice de l'ENS (décret du 9 Brumaire an III). On peut comprendre que l'ENS soit mobilisée par les alliances complexes au sein de la capitale, à commencer par celles de la Montagne Sainte-Geneviève. Mais l'école est apparue décidément bien parisienne dans ses préoccupations.

La question d'un positionnement partenarial précis de l'ENS, tant dans le paysage parisien que national, même si elle ne passionne pas les chercheurs, est incontournable pour l'avenir de l'établissement. L'ENS est confrontée au problème de se construire un avenir clair dans un système qui ne l'est pas, où l'affirmation d'une identité est une question vitale mais où il n'y a d'avenir qu'en symbiose avec l'Université française. La direction de l'école a initié une réflexion sur le sujet, notamment à travers l'instauration du COSI, mais une vision partagée demeure à consolider. Le Conseil scientifique devrait pouvoir se saisir davantage de cette réflexion stratégique.

La stratégie en matière de valorisation



La cellule valorisation de l'ENS est réduite à une personne et demie : c'est dire que l'ENS joue à fond le partenariat en la matière. Un accord a été signé avec le CNRS dans le cadre du contrat qui s'achève : il précise unité de recherche par unité de recherche le gestionnaire des contrats. Le CNRS gère notamment tous les contrats des laboratoires de physique, et la totalité de la protection et de la valorisation des résultats des contrats.

Les partenaires de l'Alliance *Paris Universitas* (EHESS, ENS, Universités de Paris-Dauphine, Paris 3 et Paris 6) ont constitué PARINOV, sélectionné par l'ANR en réponse à l'appel à projets de 2005 sur la mutualisation du transfert de technologie et de la maturation de projets innovants. Deux entreprises ont été créées dans ce cadre, issues de la recherche de l'ENS, et deux sont en gestation, portées par d'anciens doctorants de l'ENS.

La Fondation Pierre-Gilles de Gennes devrait catalyser les activités contractuelles à l'interface entre sciences dures et sciences de la vie.

Le volume de contrats traités illustre que, dans l'excellence, recherche fondamentale et valorisation vont naturellement de pair. Pour les seuls contrats gérés par l'ENS, on relève 1,5 M€ de contrats signés en 2007 impliquant des entreprises ou des partenaires non académiques, et 2,3 M€ en 2008. L'école gère 8,3 M€ de contrats ANR, a totalisé la gestion de 6,6 M€ dans le 6^e PCRD et en est à 2,1 M€ dans le 7^e PCRD. Un montant du même ordre est estimé être géré par le CNRS.

La collaboration avec le CNRS en matière de valorisation est qualifiée avec insistance d'exemplaire dans les documents fournis. Elle l'est, en ce sens que la cellule de l'ENS est aussi performante que petite, et qu'elle travaille en parfait commensalisme avec la délégation du CNRS proche voisine. Cette mutualisation est bien entendu à encourager.

Mais la ventilation des gestions sans outil de suivi commun conduit à l'absence d'une vision globale et partagée des activités contractuelles des unités ou des départements. Cette critique n'est pas spécifique à l'ENS et se rencontre dans la plupart des unités de recherche à tutelles multiples. De plus, il conviendrait de sensibiliser le secteur littéraire aux opportunités de valorisation de leurs travaux dans la société.

La stratégie en matière de formation



I – Le pilotage de l'offre de formation

La politique de formation est une partie intrinsèque du projet global de l'établissement, dans la mesure où l'ENS affiche une conception spécifique de la formation intellectuelle et scientifique, par la recherche et pour la recherche. L'ENS a l'ambition d'être une *graduate school* internationale d'excellence. La stratégie qui s'y rapporte a des implications fortes sur la politique de formation. L'organisation des cursus l'atteste : la préparation à la recherche commence dès le niveau L3 et la formation prédoctorale peut se poursuivre une année après le M2. Les chiffres le confirment : 80 % des élèves et étudiants commencent une thèse de doctorat à l'issue de leur scolarité. Ainsi, tout est fait pour que l'étudiant soit rapidement mis en contact avec la recherche et acquière l'autonomie intellectuelle indispensable à la créativité, au sens de l'innovation, et à la conduite d'un projet scientifique. L'atteinte de ces objectifs repose sur le potentiel de recherche de l'ENS, l'individualisation du parcours de l'étudiant, la généralisation du système du tutorat, l'interdisciplinarité et l'ouverture internationale¹. La sélectivité du recrutement étudiant, l'accueil de nombreux doctorants et la qualité des équipes de recherche sont trois éléments clés de sa stratégie en matière de formation.

L'ENS est aussi un lieu de vie, environnement à la fois humain et matériel, au service de l'étudiant. La taille relativement réduite de l'école lui permet d'offrir une vie collective de campus, où étudiants, enseignants et chercheurs sont en étroite relation. Elle favorise ainsi le sentiment de l'existence d'une communauté, largement partagé par tous les interlocuteurs, internes et externes. Cette cohésion constitue un point fort de l'ENS et une condition indispensable à la réussite de son projet. L'augmentation souhaitée de près de 30 % du nombre des élèves et étudiants accueillis à l'école dans les huit ans à venir devra donc éviter de diluer ces points forts, car ce risque ne semble pas pris en compte en interne.

Le lien entre formation et recherche est clair et fort, et repose sur les départements, structures de recherche et d'enseignement. Chaque département a son fonctionnement propre, résultant de son histoire et de sa taille, et le lien réel entre formation et recherche est moins soutenu par une politique institutionnelle que délégué par celle-ci à des politiques départementales.

L'articulation entre l'offre de formation et l'environnement académique, en particulier les universités proches, permet à l'ENS de tirer pleinement profit de sa complémentarité avec ses partenaires universitaires, sans pour autant compromettre l'approche pédagogique originale de son modèle de formation intellectuelle et scientifique. En sciences, les accords avec les universités partenaires permettent à l'école d'organiser ses propres enseignements et examens en L3 ; au niveau master, la politique de cohabilitation est bien en place. En lettres et sciences sociales, la situation est plus contrastée. Si les sciences sociales du pôle Jourdan disposent de masters cohabilités, la majorité des départements littéraires ont tardé à s'engager dans la voie de la cohabilitation, en raison de la grande richesse de l'offre de masters en région parisienne et de la diversité des orientations des élèves qui rendait difficile l'association à une université plutôt qu'à une autre. Ces difficultés semblent néanmoins levées aujourd'hui, ce qui permettra aux départements littéraires d'augmenter leur offre de masters cohabilités.

Cette politique de cohabilitation des masters doit être soutenue, tout comme doit l'être la politique de coaccréditation des écoles doctorales. L'ENS doit toutefois pouvoir se prévaloir de sa contribution à ces formations, ce qu'elle a du mal à faire, puisque le nombre d'inscriptions dans l'établissement est à ce jour extrêmement faible, que ce soit en master ou en doctorat². Ce qui ne constituait pas une difficulté majeure le devient avec l'autonomie des établissements. En effet, un état des effectifs est nécessaire pour évaluer les coûts complets des enseignements réalisés par chaque établissement partenaire.

¹ Trois quarts des étudiants passent au moins un semestre à l'étranger (stage ou séjour, échange).

² À la rentrée 2008, seulement 75 élèves ou étudiants sont inscrits en master à l'ENS (47 à la rentrée 2007). Pour ce qui concerne les doctorants, les inscriptions à l'ENS sont de l'ordre d'une quinzaine (16 à la rentrée 2008 et 15 à la rentrée 2007).

II – Des ambiguïtés qui entachent la lisibilité et la visibilité de l’offre de formation

Les étudiants entrent à l’ENS en L3 et y demeurent 4 ans. L’école considère comme essentiel de maintenir cette durée d’études prédoctorales. Si cela se comprend au regard de la spécificité traditionnelle de l’ENS, il est difficile de ne pas voir aussi, dans cette conception, la volonté de maintenir une organisation de la formation telle qu’elle se présentait avant la mise en œuvre du dispositif LMD. Cette réforme implique une séparation nette entre L3 et M1, et entre M2 et le doctorat, alors que la politique de formation de l’ENS reste fondée sur une frontière entre L2 et L3 et entre M1 et M2. Il y a là une accumulation de situations particulières : la situation de l’enseignement supérieur français dans le paysage universitaire européen, et la situation particulière de l’ENS dans le paysage français. C’est à l’aune de cette double particularité, et de ce double défi, que peut seulement se mesurer la stratégie de l’ENS, et la stratégie de formation apparaît ainsi comme l’élément clé de la stratégie de l’établissement.

La stratégie de l’ENS à moyen terme devrait davantage prendre en compte les conséquences, en France et en Europe, de la généralisation du système de Bologne, pour ne pas risquer de priver les élèves de nombreuses possibilités de mobilité internationale, alors que cette dernière est l’un des points centraux de l’ambition de l’école. Il est vrai que l’ENS n’a pas toutes les cartes en main : elle doit tenir compte des orientations stratégiques prises par les universités avec lesquelles elle développe des cohabilitations.

La situation particulière des Écoles normales supérieures vis-à-vis des autres institutions françaises en matière d’offre de formation a également un impact sur la visibilité internationale de l’ENS Ulm. Il n’est pas sûr que la multiplication des cohabilitations résolve ce problème de visibilité internationale de la formation. Elle pourrait même avoir un effet non désiré, qui assimilerait progressivement l’ENS Ulm à une université, dispensatrice de formations universitaires, ce qu’elle ne souhaite pas. La création récente du diplôme de l’ENS¹ ne lui permettra d’améliorer ainsi son attractivité internationale qu’à la condition d’acquérir une réelle lisibilité.

Enfin, le positionnement actuel de la préparation à l’agrégation posera un problème, dès lors que la maîtrise des concours de l’enseignement secondaire entrera en vigueur. Le fait de devoir être titulaire du M2 avant de présenter le concours d’agrégation aura forcément des conséquences sur le parcours type des normaliens². La pratique déjà observée, en particulier en sciences, de ne pas passer le concours pour consacrer la 4^e année à la préparation de la thèse aura toutes les chances de se généraliser.

Il faut toutefois constater que les interlocuteurs rencontrés, en particulier les élèves et étudiants, s’accommodent fort bien de ces ambiguïtés et n’ont pas exprimé de grief à ce sujet.

III – Des dispositifs d’accompagnement performants

Le suivi individuel des étudiants, qui repose sur un taux d’encadrement favorable³, est un point fort de la politique de formation de l’ENS. La généralisation du système de tutorat est appréciée par tous. Le contrat d’études, programme individualisé de l’élève ou de l’étudiant, vérifié par le tuteur, par le département et par les directeurs des études de l’école (Lettres, Sciences), revêt un double intérêt : d’une part, il permet de valider le programme de l’élève et de contrôler le recours aux formations des universités ; d’autre part, il garantit l’individualisation des parcours, conçue à l’ENS comme élément essentiel de la politique d’excellence. Les directeurs des études jouent un rôle crucial dans la mise en œuvre et l’animation de ce dispositif.

L’accueil des étudiants, en particulier des étrangers, est facilité par l’organisation d’événements permettant l’intégration des élèves de première année. Ces rencontres ont été jugées très utiles par les interlocuteurs, pour que les élèves se connaissent entre eux.

¹ Le nombre d’élèves et étudiants inscrits au diplôme de l’ENS est de 781 en 2008-2009 : 363 en lettres (260 élèves et 103 étudiants) et 418 en sciences (264 élèves et 154 étudiants).

² Actuellement, le parcours type des normaliens est le suivant : L3 en 1^{ère} année, M1 en 2^e année, agrégation en 3^e année et M2 en 4^e année. La maîtrise des concours de l’enseignement secondaire pourrait modifier ce parcours type de la façon suivante : L3 en 1^{ère} année, M1 en 2^e année, M2 en 3^e année et agrégation en 4^e année.

³ Le taux d’encadrement global (enseignants-chercheurs et IATOSS de l’ENS) va de 1,7 élèves et étudiants pour un encadrant en informatique à 22 en philosophie, soit une moyenne de 6 élèves et étudiants par encadrant.

L'Espace des cultures et langues d'ailleurs (ECLA) joue un rôle clé, en préparant les élèves et étudiants français pour leur séjour à l'étranger et en accueillant ceux qui arrivent de l'étranger. Environ 900 élèves, étudiants et chercheurs par an suivent des cours dispensés à l'ECLA. Les étudiants étrangers peuvent avoir en arrivant un niveau de français limité, voire inexistant, surtout les scientifiques issus de la sélection internationale, pour laquelle la connaissance du français n'est pas une condition préalable. Une fois leur scolarité commencée, les étudiants non francophones suivent un cours de français d'une heure et demie par semaine, qu'ils peuvent augmenter selon leur disponibilité. Il pourrait être préférable de proposer une augmentation de la durée du stage intensif en début d'année et/ou de moduler l'offre de cours en fonction du niveau des étudiants.

Des cours d'anglais spécifiques sont destinés aux étudiants scientifiques et une initiation aux langues peu enseignées dans le secondaire (chinois, japonais, arabe, etc.) est proposée aux étudiants littéraires. L'offre d'enseignement des langues pour non-spécialistes repose sur toute une palette de dispositifs (laboratoire multimédia, ateliers, tandem d'étudiants qui s'enseignent mutuellement leur langue maternelle, joutes oratoires en anglais). Tous ces dispositifs doivent être encouragés, et il faut renforcer l'offre de cours en anglais, et, au besoin, soutenir les enseignants-chercheurs dans l'acquisition de cette compétence.

En matière d'insertion professionnelle, l'ENS est très attentive aux débouchés qui s'offrent à ses élèves et étudiants. Si son objectif principal est de conduire ses étudiants à la recherche doctorale pour poursuivre après leur thèse une carrière dans l'enseignement supérieur ou la recherche, elle est consciente de la nécessité d'élargir l'horizon professionnel de ses diplômés. À cette fin, outre le service Carrières créé en 1997, une cellule des stages est en place. Afin de satisfaire la demande de certains étudiants, la possibilité d'effectuer un stage dans l'enseignement secondaire leur sera accordée. D'autres dispositions ont été prises : par exemple, une préparation à l'ENA et aux métiers de la culture et du patrimoine, des doubles diplômes mis en place avec le Centre de formation des journalistes et l'Institut supérieur d'interprétation et de traduction. Le suivi de cohorte est laissé à l'initiative des départements, dont certains réunissent les anciens pour savoir ce qu'ils sont devenus et recueillir des informations pour mieux adapter les formations. Le service de la scolarité, quant à lui, assure chaque année un suivi de l'activité des sortants. Il apparaît qu'il était plus facile d'effectuer le suivi¹ des seuls normaliens que celui des normaliens et des diplômés de l'ENS aujourd'hui. Des moyens appropriés au maintien du contact avec l'ensemble des élèves devront être trouvés.

IV – Une démarche qualité qui souffre d'un manque de transversalité

La démarche qualité à l'ENS est à l'image d'autres aspects de la politique formation : une approche départementalisée, qui favorise l'attention de proximité et la prise en compte des spécificités, au détriment d'une politique d'établissement et de mesures transversales.

L'établissement prévoit de généraliser les questionnaires d'évaluation des enseignements adressés aux étudiants. Jusqu'à présent, l'évaluation des enseignements est réalisée à l'initiative des départements². Seule une politique d'évaluation pilotée par l'établissement lui-même permettra d'harmoniser les procédures d'évaluation et de retenir des critères objectifs communs. En outre, il devra être possible de prendre en compte les élèves qui suivent des cours dans plusieurs départements, et qui jusqu'à présent ne participent qu'aux évaluations de leur département de rattachement.

¹ Ainsi, en ce qui concerne les 206 élèves normaliens sortants 2008, la situation est la suivante : doctorat (150), IUFM (6), préparation aux concours administratifs (6), Corps de l'État (5), ENA (5), à l'étranger (4), agrégé préparateur (4), études médicales (4), chargé de recherche documentaire (2), autres (20).

² À l'exemple du département de géographie, où l'évaluation conduite par les étudiants a fait l'objet d'une synthèse discutée au sein du département.

La stratégie en matière de documentation, multimédia et éditions

I – Un potentiel documentaire exceptionnel dont la coordination reste éclatée

Pour piloter sa politique documentaire, multimédia et éditions, l'ENS Ulm s'appuie sur trois instances de coordination placées sous l'autorité directe de la direction de l'école¹ : la Bibliothèque générale, la Direction des savoirs en multimédia et les Éditions rue d'Ulm.

La *Bibliothèque générale* coordonne les politiques documentaires de la dizaine de bibliothèques que l'ENS regroupe, avec un potentiel exceptionnel de plus de 800 000 documents. Avec plus de 500 000 documents, la Bibliothèque des Lettres est une bibliothèque importante en France, en nombre et en qualité. Elle comprend également la bibliothèque du site Jourdan (135 000 volumes) et la bibliothèque de Mathématiques/Informatique entièrement rénovée (32 000 volumes). L'offre de périodiques sur papier est à la mesure de la qualité des collections de monographies, avec 1 600 abonnements pour la seule Bibliothèque des Lettres et 3 000 périodiques vivants pour l'ensemble du réseau. En revanche, l'offre de périodiques électroniques, indispensable pour les activités de recherche dans l'ensemble du réseau de l'ENS, demeure insuffisante, faute d'un budget adapté et compte tenu du coût élevé de ce type d'abonnements. À titre d'exemple, le budget documentaire de la Bibliothèque des Lettres est passé de 615 K€ en 2003 à seulement 450 en 2009. Cette baisse de moyens porte atteinte à la richesse documentaire de la bibliothèque et donc à son efficacité au service des élèves et des chercheurs et ce, d'autant plus que la documentation électronique ne permet pas de substitution et doit donc être envisagée comme un nouveau poste de dépenses.

La *Direction des Savoirs en multimédia* coordonne les actions du service du même nom qui lui est rattaché. Ce service propose à ce jour un catalogue de plus de 2 000 enregistrements audio et vidéo accessibles *via* Internet. Ce catalogue reprend cours, conférences, colloques et autres manifestations de l'école, mais, d'une façon surprenante, il n'inclut pas les enseignements de préparation à l'agrégation. Ces ressources sont relativement peu utilisées, malgré leur bon signalement par les moteurs de recherche. Or, le potentiel intellectuel et technique de l'école est considérable. Il devrait permettre de décliner des collections éditoriales et de rendre ainsi l'offre audiovisuelle plus lisible. Le service participe déjà à deux "Universités numériques thématiques" : Université ouverte des humanités (*UOH*) et Université des sciences en liberté (*Unisciel*). La mise en place d'un studio d'enregistrement, la refonte de la base de données, l'évolution des outils de diffusion des documents et le remplacement des serveurs arrivés à saturation par des serveurs de nouvelle génération sont nécessaires pour ouvrir les ressources de l'ENS à un plus large public. Une indexation normalisée des documents permettra d'en inclure le signalement dans le catalogue commun des bibliothèques.

Les *Éditions rue d'Ulm* publient une vingtaine de titres chaque année. Diffusées en librairies par les *Belles Lettres*, elles souffrent néanmoins d'un manque d'objectifs clairement définis et d'un réseau de promotion commerciale encore insuffisant, courant ainsi le risque de devenir un lieu de publication par défaut et de répondre au coup par coup à des sollicitations internes. Une politique de collections doit être définie pour mettre en valeur la qualité des travaux de l'ENS, tant du côté des premiers travaux (collection *Coup d'essai*) que sur les axes d'excellence de la recherche, qu'une revue en ligne pluridisciplinaire pourrait valoriser. L'association avec la Bibliothèque nationale de France, dans le cadre de Gallica 2, constitue un premier pas positif dans le domaine de l'édition numérique.

Il n'existe pas de Service commun de documentation, ni de Conseil de la documentation et aucune des trois instances de coordination ne peut jouer le rôle du premier à elle seule. En effet, aucun schéma directeur concernant la politique d'information scientifique de l'ENS ne peut être établi sans inclure dans une même perspective les bibliothèques, le multimédia et les éditions. Une instance du type Conseil de la documentation semble nécessaire².

¹ Cf. l'organigramme de l'ENS.

² À titre d'exemple, le Département d'études cognitives a créé sa propre bibliothèque, sans qu'un débat d'opportunité préalable ait lieu, faute d'une véritable instance de gouvernance documentaire et d'une hiérarchie clairement définie dans ce domaine.

II – Des actions concertées dans le cadre d'une politique partenariale

La mise en service du logiciel Millennium en 2001 a créé les conditions favorables à une mise en commun des catalogues des différentes bibliothèques. La Bibliothèque de Mathématiques bénéficie, quant à elle, de son insertion dans le Réseau national des bibliothèques de mathématiques.

La richesse du potentiel documentaire de l'école constitue l'un de ses apports essentiels dans une politique de partenariat de formation et de recherche à l'échelle du Quartier latin (Plan Campus, Paris Universitas). La mise en place du CADIST Antiquité avec la Bibliothèque de la Sorbonne constitue une première avancée dans cette direction.

III – Un environnement numérique de travail qui tarde à être déployé

L'ENT n'est pas encore déployé dans l'établissement. En 2010, devrait être mis en place un système d'accréditation personnelle (remplaçant l'actuel système d'accès par adresses IP) permettant à l'ensemble de la communauté de l'école d'accéder plus largement à des ressources sur profil, sur le modèle du dispositif déjà utilisé par l'ENS de Lyon. Toutes les chambres des élèves sont câblées, avec des accès WiFi dans l'ensemble des bâtiments. Les différentes bibliothèques proposent des places équipées de matériel informatique en nombre suffisant. Cette perspective d'un programme ambitieux de bibliothèque numérique doit inciter les responsables à étudier les problèmes d'hébergement de données, en particulier en prévoyant des serveurs adaptés.

Au-delà des questions d'architecture technique, de stockage de données et d'accès, la question même des contenus accessibles est posée. Il est essentiel que les étudiants et les chercheurs soient incités à déposer leurs travaux sous forme numérique dans un système d'archives ouvertes. Une politique incitative en ce sens doit être située dans le cadre d'un schéma directeur de l'information scientifique de l'école.

IV – Une formation insuffisante des étudiants à la recherche documentaire

L'ENS n'affiche pas de politique de formation à la recherche documentaire. Tout se passe comme si elle considérait que la familiarité des étudiants avec l'usage d'un ordinateur est suffisante, pour qu'ils disposent sans difficulté de l'ensemble des outils indispensables pour mener un travail de recherche et de publication électronique.

La formation à la recherche documentaire devrait être plus nettement intégrée aux cursus d'enseignement en fonction des différentes pratiques disciplinaires : découverte des bibliothèques de l'école, présentation et visite des autres bibliothèques parisiennes utiles dans chaque spécialité, formation à un usage méthodique des ressources électroniques et, tout particulièrement, des périodiques en ligne. Au-delà de la recherche documentaire, la formation devrait inclure une véritable sensibilisation aux pratiques de l'édition (coordination d'ouvrages, mise en ligne de contenus numériques, questions liées au droit d'auteur). La formation doit être clairement identifiée dans l'organigramme du réseau documentaire de l'école et faire l'objet de l'élaboration d'outils régulièrement actualisés. L'existence d'une politique de l'information scientifique clairement affichée et coordonnée par l'école rendrait ces dispositifs de formation mieux acceptés et plus efficaces, avec l'appui des pratiques qu'elle contribuera à susciter.

V – Un accès aux ressources documentaires à rénover

L'informatisation des bibliothèques, pilotée par la Bibliothèque des Lettres qui a joué là son rôle de bibliothèque centrale, est récente (2001) et l'intégration au Système universitaire de documentation (SUDOC) ne s'est faite qu'en 2006. Si l'on ajoute que 170 000 notices des catalogues sur papier restent à convertir, il faut considérer que l'achèvement de l'informatisation des catalogues constitue une priorité absolue.

Les bibliothèques de l'ENS souffrent du même déficit que les autres bibliothèques françaises en matière d'horaires d'ouverture. L'objectif fixé à l'ensemble des bibliothèques par le ministère de l'Enseignement supérieur (60 heures) n'est pas atteint : 53 heures à la Bibliothèque des Lettres, 52 à Jourdan, 55 à la Bibliothèque de Mathématiques, 45 en Physique, 35 au laboratoire d'Archéologie.

S'agissant de la Bibliothèque des Lettres, une réflexion doit être engagée pour rendre accessible au moins une partie de ses espaces 24 heures sur 24. Cette ouverture maximale permettrait de retrouver l'esprit de liberté qui avait présidé à la création en 1847 de cette bibliothèque en libre accès, encore unique aujourd'hui en France.

L'ouverture de l'ENS à des publics d'étudiants plus diversifiés constitue un argument supplémentaire pour rendre la Bibliothèque des Lettres accessible à un public plus large, tout en préservant le lien privilégié des étudiants de l'école avec ses collections. Cette ouverture implique un aménagement des collections en libre accès. En effet, sans remettre en cause les avantages évidents du libre accès qui font la singularité de la Bibliothèque des Lettres, une distinction plus nette doit être établie entre les collections en libre accès et les ouvrages patrimoniaux. En termes de conservation, les livres antérieurs au 19^e siècle gagneraient à être placés dans des magasins fermés, afin de diminuer, sinon d'éliminer, la disparition d'un certain nombre d'ouvrages comme celle qu'un récolement récent a permis de constater. Cette réorganisation constitue un préalable indispensable à l'extension significative des horaires d'ouverture et à une plus large accessibilité de la bibliothèque. En outre, une politique active de numérisation des ouvrages les plus précieux atténuerait les quelques inconvénients entraînés par cette mesure.

La stratégie en matière de vie étudiante

I – Une politique soutenue malgré une absence d'instance dédiée

Pour piloter sa politique de vie étudiante, la direction de l'ENS s'appuie sur les travaux de la Commission des études. Même si le règlement intérieur ne le prévoit pas, cet organe consultatif pour toutes les questions relatives à l'organisation des enseignements traite également des affaires relevant de la vie étudiante. L'ENS se distingue par une offre d'activités culturelles et sportives d'une grande richesse et par un effort soutenu d'accompagnement des initiatives associatives, notamment celles qui relèvent de sa politique en faveur de l'ouverture sociale.

Un soin particulier est porté à la santé : le pôle Santé reçoit la totalité des élèves et des étudiants se trouvant dans des laboratoires "à risques". Il accueille également un grand nombre d'étudiants dans le cadre de visites de prévention et, dans certains cas, délivre les premiers soins. Ce pôle participe aux réflexions menées par les grandes écoles françaises sur les problèmes de santé de leurs élèves. Des dispositions particulières sont prises au cas par cas pour les étudiants en situation de handicap, ce qui ne favorise pas une réflexion globale sur l'accessibilité des locaux. La mise en place prochaine d'une mission Handicap devrait permettre à l'ENS de poursuivre ses efforts en ce sens.

II – Une implication différenciée des étudiants dans la vie de l'établissement

Les étudiants sont représentés dans les instances consultatives et décisionnaires de l'école. Ils participent ainsi à la vie de l'établissement à différents niveaux (conseils de département, commission des études, CA, CS). La hausse de la participation aux élections des représentants d'élèves au CA (27 % en 2004, 37 % en 2007) traduit une réelle volonté des élèves de s'impliquer dans la vie de l'établissement. Le nombre des candidats est cependant limité et n'excède que rarement le nombre de sièges à pourvoir. Les élections des représentants au CS ne suscitent en revanche qu'un intérêt limité (15 % de participation en 2007), sans doute en raison des conditions limitant le nombre d'électeurs et de personnes éligibles. Le rôle de cette instance semble en outre mal connu des étudiants de l'école.

La représentation des étudiants dans les instances de l'école est inégale selon leurs statuts. Si les élèves fonctionnaires stagiaires sont représentés dans toutes les instances, les étudiants admis à préparer le diplôme de l'ENS n'ont que deux représentants avec voix consultative au CA et ne sont pas représentés au CS. Cette situation entraîne un sentiment de hiérarchisation des étudiants, sentiment qui ne peut que nuire à la vie étudiante et plus généralement à la vie de l'établissement. Dans la perspective d'une plus grande ouverture de l'ENS, il serait souhaitable de réfléchir à une modification des statuts de l'école, afin de remédier à ce problème.

L'implication des étudiants dans l'établissement se traduit également par une vie associative dynamique, soutenue par la direction de l'école. Le Comité d'organisation des fêtes (COF) s'occupe des manifestations festives, et de la vie sportive et culturelle des étudiants. Certains projets soutenus par l'ENS, répondant davantage à la vocation et aux spécificités de l'école, sont menés sous une forme associative (association POLLENS sur la vie politique, association Paris-Montagne pour favoriser les passerelles entre la jeunesse et le monde de la recherche scientifique...). C'est notamment le cas de l'association "Entrer en prépa, entrer à l'ENS, c'est possible", aujourd'hui dénommée TALENS, qui porte avec l'administration de l'ENS un programme de promotion de l'égalité des chances (tutorat proposé pour des lycéens "à fort potentiel" d'une dizaine de lycées de Paris et de province). Plus de 70 élèves et étudiants s'investissent dans cette opération, qui participe à l'ouverture de l'ENS à des publics issus de milieux défavorisés. La qualité du programme proposé justifie le soutien que lui apporte la direction de l'école.

III – Une difficulté dans la qualité de vie étudiante : l'hébergement

L'ENS propose une véritable vie de campus et regroupe en un même lieu la formation, l'hébergement, des manifestations culturelles et des activités sportives. Les campus de Jourdan et de Montrouge offrent une vie étudiante moins développée, mais sont, à certains égards, complémentaires des installations situées rue d'Ulm.

1 • L'hébergement

L'ENS dispose d'environ 650 chambres d'internat pour près de 1 600 étudiants résidant à Paris¹. Dans un contexte de manque d'hébergements étudiants à Paris, la demande est nettement supérieure à ce que peut proposer l'école. Le projet de création de nouvelles chambres sur le campus de Jourdan devrait éviter que la situation ne se détériore avec l'augmentation souhaitée du nombre d'étudiants. Les efforts pour rénover les chambres et les faire correspondre aux standards internationaux en la matière méritent d'être poursuivis.

Face à cette forte demande, un ordre de priorité a été déterminé entre les différents étudiants, selon leurs statuts. Près des deux tiers des chambres d'internat sont ainsi réservés aux élèves fonctionnaires stagiaires et aux étudiants issus de la sélection internationale (ces chambres sont attribuées par les élèves eux-mêmes par l'intermédiaire d'une Délégation générale). Un peu plus de 100 chambres sont proposées aux pensionnaires étrangers, et seules 17 chambres sont disponibles en début d'année pour les étudiants admis à préparer le diplôme de l'ENS, qui peuvent cependant bénéficier en cours d'année de places libérées à l'internat.

Cette situation crée des tensions en instaurant une hiérarchie entre élèves fonctionnaires stagiaires et étudiants qui, eux, sont logés plus loin de l'école et ont un accès plus difficile aux activités culturelles et sportives. La priorité accordée aux "normaliens" va à l'encontre de la politique d'ouverture et d'augmentation des effectifs.

2 • La vie culturelle

Un grand nombre d'étudiants participent à la vie culturelle de l'établissement. On peut estimer qu'au cours de sa scolarité, un étudiant sur deux participe activement à au moins un projet. Le nombre de spectateurs et la diversité des sources de financement témoignent de la qualité des projets. Les porteurs de projets sont incités à impliquer les enseignants dans les manifestations culturelles, ce qui facilite l'articulation entre projets culturels et formation.

La direction consacre un budget annuel de l'ordre de 20 k€ à la vie culturelle, qui sert à soutenir des projets émanant des étudiants, mais aussi à organiser des ateliers pratiques (ateliers d'écriture, de théâtre et de cinéma) et à financer le matériel nécessaire. Certains services (Patrimoine, Logistique et Hygiène et sécurité) sont également étroitement associés aux manifestations se déroulant dans les locaux de l'école. L'organisation de la vie culturelle est articulée avec une association étudiante, le Bureau des arts (composante du COF). Certains locaux sont destinés à la vie culturelle. L'absence d'une salle de théâtre utilisable est préjudiciable et il est souhaitable que la salle existante soit mise aux normes de sécurité.

3 • Les activités sportives

Malgré les problèmes d'équipements liés à la situation géographique de l'ENS, diverses activités sportives, collectives et individuelles, sont proposées par trois enseignants d'EPS. L'école ne dispose que d'un gymnase de catégorie C et doit donc recourir à la location (près des trois quarts du budget des activités sportives sont consacrés à des locations d'équipements) et à des partenariats, afin de permettre des choix. Il est difficile de dénombrer les personnes ayant une activité sportive à l'ENS, mais la variété de l'offre et la facilité d'accès aux installations permettent à ceux qui le souhaitent de s'adonner facilement à une pratique sportive. L'offre est complétée par une association sportive, le Bureau des sports (autre composante du COF).

IV – Des spécificités à valoriser et des différences de statut entre élèves à réduire

La grande qualité de la vie étudiante et des activités associatives, culturelles et sportives constitue indéniablement un atout pour l'ENS. L'existence d'une réelle vie de campus, le soutien et le suivi des étudiants dans leurs projets académiques et personnels, la convivialité qui existe dans une école de taille relativement réduite peuvent constituer des facteurs d'attractivité pour les meilleurs étudiants français et internationaux. Dans le cadre d'une politique d'ouverture et d'augmentation du nombre d'étudiants, l'ENS doit mettre en avant ces spécificités.

La multitude des statuts des étudiants et la variété des "droits et devoirs" attachés à ces statuts risquent en revanche de produire des tensions au sein de la communauté étudiante. À terme, ces tensions pourraient remettre en cause la politique d'ouverture de l'école, et c'est pour elle une préoccupation majeure. Une réflexion impliquant les différents acteurs devrait être ouverte au sein de l'école, afin de faire émerger une définition précise et partagée de ce qui appartient au statut d'élève fonctionnaire stagiaire et de ce qui relève de la condition d'étudiant à l'ENS.

¹ Sans compter les doctorants.

La stratégie en matière de relations extérieures

I – Des partenariats interétablissements diversifiés

L'ENS entretient de longue date des partenariats forts avec l'ensemble des universités parisiennes, en particulier les Universités Paris 6, 7, 11 et 5 pour les sciences, Paris 1, 2, 3 et 4 pour les humanités et l'EHESS pour les sciences sociales. Comme cela a été montré dans les chapitres consacrés à la recherche et à la formation, le fil rouge de ces partenariats est l'excellence de la recherche à laquelle est adossé le modèle de formation intellectuelle et scientifique qui lui est propre.

Dans le domaine de la recherche, ces partenariats sont à la base de l'excellence scientifique des UMR de l'ENS. Outre la mutualisation de plates-formes techniques, la mise en commun de centres de ressources et le regroupement de moyens humains et matériels, ils contribuent aux avancées les plus significatives dans les disciplines de référence des laboratoires. Ils permettent également de développer des thématiques pionnières, qui appellent un traitement interdisciplinaire.

Dans le domaine de la formation, les partenariats permettent à l'ENS de recourir aux cohabilitations pour les masters et aux coaccréditations pour les écoles doctorales. Ils lui permettent aussi de piloter la préparation interuniversitaire à l'agrégation et d'offrir une large palette de L3 accessibles à ses élèves.

Ces partenariats à niveaux multiples reposent sur un fonctionnement décloisonné et fondé sur des associations riches et fécondes. Ils ne contribuent pas pour autant, en tout cas pour l'instant, à asseoir la visibilité que l'école cherche à acquérir sur la scène internationale. De ce point de vue, la complexité du paysage parisien et du dispositif national n'est pas de nature à lui faciliter la tâche.

II – Une politique de campus différenciée de celle des PRES

Si l'ENS a été membre de l'alliance Paris Universitas, elle n'a jamais envisagé de s'intégrer dans un PRES comme membre fondateur. Elle considère en effet que sa vocation est d'être membre associé des deux PRES parisiens *intra muros* en cours de constitution (Paris 2, 4 et 6 ; Paris 1, 5, 7 et IEP).

Dans une logique différente de celle des PRES, l'ENS déploie une politique de campus ambitieuse, notamment en portant le projet "Paris sciences et lettres"¹, dans le cadre de l'opération Campus 2009. Au-delà des considérations de rénovation, et donc d'investissements immobiliers lourds, ce projet tend à donner "*une cohérence territoriale, institutionnelle et scientifique*" aux établissements de la Montagne Sainte-Geneviève qui, comme l'ENS, sont "*sélectifs, interdisciplinaires, petits par leur taille et au statut atypique*"². En outre, le campus ainsi constitué pourrait accéder à une visibilité internationale qu'aucun des établissements partenaires ne peut acquérir seul. L'ENS est, à juste titre, très attachée à ce projet. Elle doit néanmoins évaluer la façon dont il s'intègre dans la carte universitaire parisienne.

III – Des relations avec les EPST où doit être résolu le problème de la délégation de gestion

La direction de l'ENS entend renforcer les liens de l'établissement avec les EPST (CNRS, INSERM, INRIA) en les associant à l'évaluation de ses départements concernés, à la réflexion sur leur politique scientifique et au recrutement de nouvelles équipes, notamment par une représentation de ceux-ci aux conseils scientifiques des départements. L'école entend aussi renforcer l'action partenariale de valorisation de la recherche de ses laboratoires, notamment à travers la cellule de valorisation commune avec le CNRS.

¹ Les membres fondateurs sont l'École normale supérieure, le Collège de France, l'ESPCI Paris Tech, l'Observatoire de Paris, Chimie Paris Tech, et le Muséum national d'histoire naturelle. L'Institut Curie, l'ENSAD et l'Institut biologie, physique, chimie (IBPC) sont membres associés.

² Projet stratégique global, p. 55.

Dans la perspective du passage aux compétences élargies, la question de la délégation de gestion à un seul partenaire se posera avec acuité. Le critère de l'établissement hébergeur nécessite que celui-ci dispose de moyens techniques, administratifs et de gestion adaptés. En l'état actuel du potentiel de l'ENS en la matière, ce critère ne peut être appliqué à l'ensemble des unités de recherche. La question doit être traitée avec pragmatisme et au cas par cas.

IV – Des actions communes avec les autres Écoles normales supérieures

L'ENS Ulm a engagé une réflexion commune avec les autres Écoles normales supérieures (Cachan, Lyon) sur la mise en place des masters d'enseignement, afin de définir un modèle commun de formation des agrégés et des enseignants du premier cycle universitaire. Elle a également défini une politique de recrutement commun (banques d'épreuves des concours), qui préserve sa spécificité et celles des autres écoles, avec une montée en charge progressive selon les concours.

V – Une ouverture insuffisante vers le monde socio-économique

Les collectivités territoriales interviennent auprès de l'ENS comme elles le font auprès de tous les autres établissements universitaires d'Île de France, notamment dans le cadre d'opérations CPER ou d'accompagnement de projets immobiliers de moindre ampleur (rénovation de la salle Jules Ferry, réhabilitation de l'animalerie du département de biologie, notamment). La Région Île de France et la Ville de Paris se sont associées à l'État pour accompagner la Fondation de l'ENS lors de la création du centre international d'hébergement à vocation scientifique de la Villa Louis-Pasteur. Enfin, l'ENS est impliquée dans trois des quatorze Domaines d'intérêt majeur que la Région Île de France a définis en 2005 pour orienter sa politique de soutien à la recherche ("Atomes ultra froid", "Santé, environnement, toxicologie", "C Nano"). Les projets soutenus dans ce cadre ont pour vocation d'inciter les laboratoires à s'organiser en réseaux pour accroître le potentiel scientifique francilien de recherche/innovation.

S'agissant du projet de campus de la Montagne Sainte-Geneviève, "Paris sciences et lettres", les collectivités territoriales souhaiteraient comprendre avec davantage de précision la réalité des intentions des partenaires. Les investissements lourds que le projet implique sont d'une telle ampleur que les collectivités souhaitent y voir plus clair sur les objectifs pour être convaincues du bien-fondé de ce projet.

En ce qui concerne les relations avec les entreprises, l'école s'appuie surtout sur la Fondation de l'ENS, qui date de 1986. Celle-ci gère les chaires créées en 1996 par l'État et la Région Île de France pour accueillir des scientifiques étrangers (55 chaires en 13 ans). Elle réserve à la Société Richemont, qui en assure la gestion, 32 logements situés à la Villa Pasteur, qu'elle utilise pour héberger des chercheurs étrangers. La fondation gère également les deux chaires de recherche créées par l'ENS, celle de France Télécom sur la sécurité des réseaux et celle créée avec le soutien de la Fondation EADS sur la vie artificielle. Malgré ces chaires et les mécénats du Groupe Lagardère et de France Télécom, les opérations en direction des entreprises et plus généralement du monde socio-économique ne sont pas à la hauteur de la réputation de l'ENS.

La stratégie en matière de relations internationales

I – Une politique internationale ambitieuse

La stratégie internationale de l'ENS Ulm peut se résumer ainsi : *"promouvoir l'École normale supérieure sur la scène internationale"* et *"internationaliser la communauté des étudiants et des enseignants"*¹. Si l'on se réfère à la mission historique de l'école, qui était centrée sur la formation nationale des enseignants, il faut souligner les évolutions réalisées et l'ampleur de la tâche qui reste à accomplir.

Ces deux axes stratégiques reposent sur de solides bases. Les échanges et coopérations avec les meilleurs établissements étrangers sont nombreux et actifs : le niveau international de la recherche ouvre la voie à des partenariats emblématiques avec les universités les plus prestigieuses au monde, que ce soit en Europe, aux États-Unis, en Amérique du Sud ou en Asie. Ces actions d'échanges et ces partenariats résultent souvent d'initiatives des départements ou des individus. Ils sont toutefois coordonnés par la direction de l'école. L'enjeu est donc de mettre à profit *"la très riche capillarité de relations nouées par les individus et les composantes de l'établissement pour définir une politique internationale au niveau de l'institution, cette dernière devant capitaliser l'ensemble des contacts déjà actifs"*². À cette fin, la création toute récente du Directoire des relations internationales (janvier 2009) doit permettre à l'ENS de développer sa politique et de valider au niveau de l'établissement les décisions qui sont exécutées par la Direction des relations internationales. Malgré l'efficacité de son personnel, l'effectif relativement réduit de cette direction³ risque cependant de compromettre les effets attendus de cette nouvelle gouvernance.

II – Une large palette d'actions en faveur de l'internationalisation de la formation

Une des caractéristiques importantes de l'évolution récente de l'ENS Ulm est l'internationalisation progressive de sa formation. Celle-ci se décline différemment selon qu'il s'agit d'attirer les meilleurs étudiants étrangers ou d'inciter les étudiants français à partir à l'étranger.

Les jeunes ressortissants de l'Union européenne ont le droit de passer le concours dans les mêmes conditions que les Français. En outre, la "sélection internationale", créée en 2002, permet à des candidats de toutes nationalités, s'ils sont sélectionnés (sur épreuves écrites et orales), d'obtenir, sous forme de bourses d'études de trois ans, des conditions de financement sensiblement similaires à celles dont bénéficient les élèves fonctionnaires stagiaires. Il est possible de passer ce concours en cinq langues autres que le français. Ces normaliens internationaux suivent le même cursus que leurs homologues français. Le nombre de bourses étant actuellement limité à 20 par an (10 en lettres et 10 en sciences), d'autres procédures, avec d'autres financements, ont été mises en place pour élargir l'accueil de quelques brillants étudiants étrangers supplémentaires, prioritairement au niveau master : les étudiants sont sélectionnés sur dossier et entretien, et viennent à l'ENS munis de bourses de leur pays, où ils peuvent rester inscrits et passer des examens⁴.

Enfin, l'école reçoit une centaine de "pensionnaires" étrangers dans le cadre de ses accords bilatéraux. Ceux-ci sont hébergés à l'école et ont accès gratuitement à ses cours, à son tutorat et à ses activités culturelles pour la durée de leur séjour. Elle reçoit également nombre d'étudiants dans le cadre du programme Erasmus et de cursus européens (masters européens, Erasmus Mundus en philosophie et en physique, école doctorale en histoire...).

La présence de l'ENS Ulm à l'étranger se manifeste, par exemple, par le partenariat, commun aux autres Écoles normales supérieures, avec l'Université normale de la Chine de l'Est, à Shanghai, qui propose un cursus sur place de trois ans à 30 étudiants, dont une dizaine est sélectionnée pour préparer une thèse en France.

¹ Projet stratégique global, 2010-2013, p. 4.

² Projet stratégique global, 2010-2013, p. 58.

³ Outre la directrice, la Direction des relations internationales comprend deux assistantes à temps partiel (2/3) et un demi-poste d'ATER.

⁴ Projet stratégique global, 2010-2013, p. 83.

L'ENS a une politique incitative forte, puisqu'elle propose un séjour international à tous les étudiants autochtones, toutes disciplines confondues. En sciences, des stages de six mois à l'étranger sont organisés pour les étudiants en master. En lettres, les accords d'échange permettent chaque année à 80 normaliens de partir comme lecteurs ou comme étudiants dans une quarantaine d'universités partenaires. En sciences comme en lettres, tous les élèves fonctionnaires stagiaires sont encouragés à passer au moins un semestre dans une université anglophone, principalement aux États-Unis ou en Angleterre. En outre, des séjours réguliers sont organisés pour tous les élèves et étudiants dans quelques pays ciblés : Inde et Russie pour les mathématiciens, Japon pour les chimistes, Italie pour les historiens, États-Unis (New York) pour les philosophes, par exemple.

Le nombre d'étudiants français de l'école – toutes catégories confondues – en séjour à l'étranger à un moment donné est donc considérable. La base de cette mobilité sortante est le réseau d'accords d'échanges que l'ENS entretient depuis de nombreuses années avec plus de soixante-dix universités, parmi les plus réputées, dans une vingtaine de pays. Ces accords bilatéraux attestent de la grande réputation de l'école dans les cercles universitaires mondiaux.

Un dernier aspect de l'internationalisation de la formation, peu évoqué dans le projet global 2010-2013, mais cependant crucial, est la nécessité d'un développement le plus généralisé possible de cours en anglais dans les enseignements de l'école.

III – Un objectif de mobilité entrante nécessitant des mesures en matière de communication, de soutien linguistique et d'hébergement

Le nombre d'étudiants d'origine étrangère actuellement présents à l'ENS est également notable : 375 (17 % de la communauté étudiante). Ce nombre inclut les pensionnaires et auditeurs étrangers, qui contribuent à la richesse intellectuelle et culturelle de l'école, même s'ils ne sont présents que pour de courtes durées. Si l'on ne prend en compte que les étudiants venant de l'étranger pour suivre le cursus de l'école, leur nombre actuel n'est que de 74, ce qui correspond approximativement à 5 % du total¹.

La volonté de l'école est de doubler, ou presque, le nombre d'étudiants étrangers sur les quatre années du prochain contrat quadriennal, en doublant les effectifs de la sélection internationale, qui passeraient de 20 à 40, en augmentant de 200 le nombre d'étudiants en master et de 100 celui des doctorants.

Cet objectif est louable, mais devra prendre mieux en compte la diversité des motivations des étudiants étrangers qui choisissent l'ENS. La notoriété historique de l'école importe surtout dans certains pays européens, tels que l'Italie. La réputation actuelle de ses départements, de ses laboratoires ou de ses professeurs à titre personnel, exerce une attraction certaine, surtout sur les scientifiques. Cependant, nombre d'étudiants semblent choisir l'ENS pour d'autres raisons : contacts personnels fortuits, avantages matériels ou encore possibilité d'être admis à l'ENS sans connaître le français. Ces faits témoignent d'une image de marque incertaine de l'école, même parmi ses propres étudiants. La nécessité d'un site Web multilingue semble à cet égard une priorité absolue.

Cet objectif devra s'accompagner d'une augmentation proportionnelle des capacités de l'ECLA. Si ce n'était pas le cas, cet afflux d'étudiants non francophones, dont certains auraient des difficultés à participer pleinement à la vie intellectuelle et culturelle de l'école, constituerait une faiblesse plutôt qu'une force et brouillerait l'image d'*international graduate school* qu'elle entend se donner.

IV – Un positionnement conditionné par la capacité de l'ENS à s'aligner sur les standards internationaux

L'ENS est tout à fait consciente que son ambition de se positionner comme une *international graduate school* est inextricablement liée à sa capacité d'accueil de chercheurs et professeurs de très haut niveau international.

La présence des professeurs et chercheurs étrangers semble encore relativement restreinte. Actuellement, leur nombre s'élève à 81, auquel il convient d'ajouter 114 post-doctorants. Pour accroître leur présence, l'école encourage les candidatures internationales sur ses emplois créés ou vacants. Elle veut accroître le nombre de chaires internationales dont elle bénéficie, telles que les chaires Blaise-Pascal (elle en reçoit en moyenne une par an). Elle participe à l'Institut d'études avancées de Paris, dont elle est membre fondateur. Elle a formé un partenariat avec l'Institut Remarque (New York University), dont l'antenne, installée en 2007 dans les locaux de la rue d'Ulm, permet d'accueillir deux professeurs par an et quelques étudiants boursiers, qui sont financés par l'université new-yorkaise. Enfin, 6 postes de l'ENS sont réservés à l'accueil de nombreux professeurs et chercheurs invités, pour des périodes d'un à six mois, ce qui lui permet d'en accueillir entre 30 et 70 par an, selon les années et les durées de séjour².

¹ À titre de comparaison, Cambridge a 15 % d'étudiants d'origine étrangère en licence et presque 50 % en master et doctorat, et compte 30 % d'enseignants-chercheurs étrangers. À Harvard, 20 % des étudiants sont d'origine étrangère.

² Sources : Bilan social 2007 et Bilan du contrat quadriennal, Indicateurs pilotage GRH (indicateur n° 119).

Malgré des progrès réels, cette dimension internationale reste quand même relativement restreinte, tout au moins si on la compare à celle des institutions dignes de lui être comparées – en qualité, sinon en taille – que sont les *Institutes for Advanced Study* de Princeton et de Stanford, ou les collèges de Cambridge et d'Oxford. Les conditions matérielles que l'ENS peut actuellement fournir - logements, bureaux, laboratoires, bibliothèques - sont nettement inférieures aux standards internationaux. Pour "jouer à armes égales" dans la compétition internationale, il faudrait un investissement majeur, difficilement envisageable en dehors d'une opération de type opération Campus 2009. Mais si l'école ne peut pas à ce jour égaler l'opulence des instituts américains, par exemple, elle peut néanmoins créer une sociabilité intellectuelle comparable à celle d'"Oxbridge". En plus, elle possède un atout unique : le prestige et les richesses culturelles de Paris.

Gouvernance et gestion

I – Le système de gouvernance et de pilotage global de l'établissement

Les instances de gouvernance de l'ENS sont définies par le décret statutaire du 26 août 1987 modifié :

- la direction est assurée par un directeur assisté de deux directeurs adjoints (sciences, lettres et SHS). Le directeur est nommé pour une durée de cinq ans, immédiatement renouvelable une fois. Les directeurs adjoints sont nommés pour une durée de trois ans renouvelable ;
- le CA comprend dix membres nommés par le ministre chargé de l'Enseignement supérieur et dix membres élus : deux professeurs d'université ou assimilés, deux autres personnels d'enseignement et de recherche, quatre élèves et deux personnels IATOS. Son président est nommé par décret du président de la République parmi les membres nommés du conseil ;
- le CS comprend onze personnalités nommées par le ministre chargé de l'Enseignement supérieur, quatre membres de droit (directeur, deux directeurs adjoints et directeur de la bibliothèque générale) et sept membres élus : deux professeurs des universités ou assimilés, deux autres personnels d'enseignement et de recherche, deux élèves et un ingénieur de recherche. Son président est élu parmi les membres nommés.

Une règle de parité concernant les enseignants et/ou chercheurs et les élèves assure que la moitié de leurs représentants relève des disciplines scientifiques et l'autre des disciplines littéraires et des sciences humaines et sociales.

Dans une telle configuration statutaire, une gouvernance raisonnable doit : i) assurer à la direction une latitude suffisante pour concevoir, définir, mettre en œuvre et assumer la stratégie de l'établissement, et ii) doter le CA d'un pouvoir de surveillance, c'est-à-dire d'anticipation et de contrôle des dérives éventuelles de l'exécutif, avec pour mission de s'assurer que l'exercice du pouvoir exécutif s'effectue sans dysfonctionnements susceptibles de mettre en péril l'équilibre et la pérennité de l'établissement. La dégradation financière rencontrée au milieu des années 2000 témoigne de l'ambiguïté de la mission du CA et du risque de le voir fonctionner comme une chambre d'enregistrement. La situation s'est améliorée depuis, sous l'impulsion de la nouvelle direction et avec un CA plus actif.

Une seconde ambiguïté tient à la place du CS dans le dispositif de gouvernance. En théorie, le CS délibère sur la politique scientifique et pédagogique proposée par la direction, et le CA valide ensuite. En pratique, le sentiment qui domine est celui d'une prégnance historique des départements et des unités de recherche dans les choix fondamentaux. S'il est normal que les projets en matière d'enseignement et de recherche soient préparés au niveau des composantes, la politique qui dicte les arbitrages fondamentaux relève de l'établissement. Dans cet esprit, le dialogue interne de gestion ne peut continuer à s'effectuer par le biais de relations bilatérales entre la direction et les directeurs de département, mais doit suivre une procédure transparente, où les contraintes communes à respecter sont dites et les prémisses des décisions stratégiques explicitées.

La direction de l'ENS est tout à fait consciente de ces difficultés. Les mesures qu'elle a prises pour rationaliser les choix, assurer un pilotage effectif des opérations de gestion et initier des routines de légitimation des décisions vont dans le bon sens et s'inscrivent dans la démarche qualité de l'établissement. Sur le premier point, l'effort a essentiellement porté sur la fiabilité, la mise à jour régulière et le traitement périodique des données dans les domaines de la gestion budgétaire et financière et de la gestion des ressources humaines. Sur le deuxième, elle a défini tout un ensemble de procédures formalisées portant notamment sur la préparation budgétaire, le contrôle de gestion, la gestion prévisionnelle des emplois et des qualifications ; elle a également initié un dispositif de diagnostic énergétique des bâtiments. Sur le troisième, elle a mis en place des structures d'aide à la décision (comité de suivi de la LRU, Directoire de la recherche, Directoire des relations internationales, Comité d'orientation stratégique) et institué des dispositifs de dialogue interne : réunions régulières avec les directeurs des départements scientifiques et avec les directeurs des départements littéraires, commission des études, groupe de réflexion et de coordination sur la gestion des ressources humaines.

Toutes ces mesures sont de nature à asseoir la légitimité perçue des décisions de la direction en améliorant l'appropriation du projet stratégique global de l'ENS par les "forces vives" de l'établissement. Elles doivent également permettre de mieux nourrir les délibérations du CA et du CS, avec des documents plus fournis en données explicites sur les points à l'ordre du jour.

Un dernier aspect, essentiel, affecte la "gouvernabilité" générale de l'établissement. L'excellence scientifique et pédagogique de l'ENS étant largement tributaire des partenariats qu'elle a noués avec les établissements d'enseignement supérieur et les organismes de recherche, l'établissement doit, dans la perspective d'un passage aux Responsabilités et compétences élargies (RCE) en janvier 2010, clarifier son positionnement partenarial sur le plan institutionnel mais également expliciter sur le plan de la "soutenabilité" financière ses collaborations avec ses partenaires : avec toutes les conséquences que cette dernière implique en matière de maîtrise des coûts complets (comptabilité analytique) et de solidité des conventions de délégation ou de détachement.

II – Une gestion "des" systèmes d'information qui devrait évoluer vers un pilotage global "du" système d'information

Depuis 2003, l'ENS utilise la suite logicielle du système intégré *Cocktail Office*, également utilisée par les autres Écoles normales supérieures. En ce qui concerne la gestion financière et comptable, trois logiciels de *Cocktail Office* sont déjà utilisés d'une façon opérationnelle : *Jefyco* pour la gestion des fournisseurs et des partenaires, *Coconut* pour la gestion des contrats de recherche et des prestations de service, *Kiwi* pour la gestion des missions. En revanche, l'application *Corossil* permettant la gestion des inventaires physique et comptable ne semble pas utilisée. Dans le domaine des ressources humaines, les applications de *Virtualia* ont basculé au premier trimestre 2009 vers *Mangue*, un des produits du consortium *Cocktail*. À terme, tous les aspects des ressources humaines seront traités par les logiciels du système : *Papaye* pour les contrats de rémunération et la paie des agents sur ressources propres¹ et *Poesie* pour transférer les données de la masse salariale dans l'application ministérielle *Poems*. En revanche, il n'y a pas de logiciel de gestion des services des enseignants et la gestion des élèves normaliens se fait toujours à l'aide du logiciel *Scol*, qui n'a pas d'interface avec *Cocktail Office*. Enfin, le logiciel *Scolarix* a été introduit en 2006 pour la gestion de la scolarité. Cependant, il est trop lourd pour être utilisé par les départements scientifiques, qui lui préfèrent le logiciel GPS qu'ils ont développé. De même, le logiciel de gestion des salles de *Cocktail Office* n'est pas utilisé.

L'ENS dispose manifestement d'une solide expérience dans le domaine de l'intégration logicielle. S'ils restent quelques applications autonomes telles qu'*Epona* (gestion des concours), *Bruyère* (hébergement) et *Prowatch* (contrôle d'accès), elle a parfaitement intégré les contraintes d'interopérabilité des applications. Cependant, il n'est pas sûr qu'elle ait parfaitement perçu toutes les implications du passage d'une gestion intégrée des systèmes d'information à un pilotage global du système d'information. En effet, le Comité directeur informatique² qu'elle a constitué en 2008 semble être cantonné à la définition du schéma directeur informatique, à la sécurité des applications et au respect des dispositions de la CNIL. Or, le système d'information constitue une pierre angulaire de la capacité de pilotage de l'établissement. La définition d'un schéma directeur du système d'information relève bien d'un choix politique, qui engage dans la durée toutes les parties prenantes de l'école et doit donc faire l'objet d'un large débat au sein de l'établissement.

III – La gestion des ressources humaines : des bases solides mais incomplètes

En 2009, le Service des ressources humaines compte 17 agents, dont 4 A et 3 B. Ses missions sont les suivantes : instruire les dossiers de pilotage de la politique des ressources humaines, notamment dans la perspective du passage aux RCE (production de tableaux de bord, préparation des instances de délibération et de dialogue RH, suivi du plan d'action RH) ; mettre en œuvre la politique de l'emploi (requalification/repyramidage des emplois BIATOSS et enseignants, redéploiements internes) ; dématérialiser les procédures, en mettant en ligne dans l'intranet de nombreux documents d'information (bilan social, chartes, procès-verbaux du CTP, plan de formation, statuts, fiches pratiques, etc.) et différents formulaires utiles (inscription en formation, avancement, promotion, concours, déclaration d'accident du travail, etc.). En ce qui concerne l'introduction de la démarche qualité au sein du service de gestion des ressources humaines, elle est déjà bien avancée (existence d'un référentiel "support des moyens humains", décliné en fiches de procédures sur l'ensemble des activités identifiées, analyse de la procédure tenant au contrôle de la paie).

¹ L'ENS semble avoir choisi une paie à façon pour les agents de l'État, lorsqu'elle passera aux Responsabilités et compétences élargies.

² Ce comité réunit les directeurs adjoints, la secrétaire générale, le chef du centre de ressources informatiques, les directeurs des études, le directeur des savoirs en multimédia, deux directeurs de département et deux chefs de service. D'autres personnes peuvent être invitées aux travaux du comité en fonction des thèmes abordés.

Un état très complet des effectifs est établi mensuellement : répartition par activité (administration, départements et bibliothèques) ; suivi des personnels de l'ENS, enseignants-chercheurs et BIATOSS, fonctionnaires et contractuels. L'école accueille ses propres personnels, ceux des établissements partenaires et plus de 2 000 élèves, étudiants et doctorants. Elle doit donc gérer, en termes d'accès, de restauration et de bibliothèque, une population d'environ 4 000 personnes.

En prenant pour base le bilan social 2007, seul document complet disponible, l'ENS compte 204 enseignants-chercheurs, dont les ATER, lecteurs et allocataires de recherche, ce qui représente 179,2 EqTP. Cet effectif passe à 304, si on intègre les chercheurs sur ressources propres (77) et les enseignants sous convention (23), ce qui représente 269,6 EqTP. Cet effectif est presque multiplié par cinq par la présence de 1 186 chercheurs des EPST ou enseignants-chercheurs des EPCSCP : 472 CNRS, 36 INSERM, 362 EHESS et universités, 316 autres organismes¹.

La gestion des enseignants ENS est très succincte : si le service des ressources humaines établit bien un tableau prévisionnel des services d'enseignement, celui-ci est approximatif car les enseignants ne communiquent pas leur état de service. De surcroît, le service effectif d'enseignement réalisé par chaque enseignant n'est pas connu. En revanche, l'école suit mensuellement ses enseignants ou chercheurs contractuels.

L'école n'a commencé à vérifier le statut juridique (mise à disposition ou détachement) des chercheurs et enseignants-chercheurs des autres établissements travaillant à l'ENS qu'au premier semestre 2009. Le manque d'attention porté sur ce point les années précédentes a pour conséquence une absence de convention pour de nombreux enseignants ou chercheurs extérieurs, ou une mise à jour incomplète des conventions établies. Le suivi des personnels non ENS mais travaillant dans les locaux de l'école ne saurait rester informel à ce point. Si l'établissement entend valoriser sa contribution aux relations de coopération avec ses partenaires, notamment en termes de locaux et de plates-formes techniques, il doit être en retour capable d'évaluer l'apport en personnels que ces derniers lui fournissent, avec les quotités de travail de chacun. Cette remarque vaut également pour les personnels BIATOSS.

L'ENS compte 352 personnels BIATOSS (337,7 EqTP), dont 305 sur budget État et 47 sur ressources propres. Presque autant proviennent des EPST et EPCSCP partenaires : 240 CNRS, 22 INSERM, 33 EHESS et universités, 55 autres organismes².

Les personnels BIATOSS sont beaucoup mieux suivis administrativement que les enseignants-chercheurs. Il existe par exemple des fiches de poste, des entretiens d'évaluation, une bourse à l'emploi interne. Par ailleurs, des fiches pratiques élaborées par le service des ressources humaines sont destinées à faire le point régulièrement sur différents aspects, tels que le temps de travail et les congés annuels.

L'ENS a diminué le nombre de personnels techniques de catégorie C. En 2008, ils représentent 52 % des effectifs BIATOSS, contre 59 % en 2003. Parallèlement, le pourcentage des agents de catégorie A est passé de 18 à 23 %, et celui des agents de catégorie B de 23 à 25 %. Cette diminution s'est accélérée en 2008 par la transformation de sept postes de catégorie C en catégorie B et de deux postes de catégorie C en catégorie A. En 2009, neuf emplois devraient être encore transformés dans le même sens.

La répartition des enseignants-chercheurs entre départements est contrastée³. Ils sont particulièrement nombreux en sciences, notamment en physique (77 EqTP), en biologie (59,6 EqTP), en chimie (41,5 EqTP) et en mathématiques (26,8 EqTP). En revanche, certains départements littéraires sont sensiblement dépourvus en enseignants-chercheurs, en particulier la géographie (4,5 EqTP), l'histoire et théorie des arts (6 EqTP) et la philosophie (8,4 EqTP), dont les enseignements sont pourtant très suivis. Cette situation justifierait une analyse précise des charges d'enseignement, qui ne semble pas être disponible.

Si l'on prend en compte l'ensemble des personnels ENS et non ENS, enseignants et BIATOSS, les départements les plus importants sont ceux de la physique et de la biologie, où les effectifs atteignent respectivement 435 et 377 personnels. Vient ensuite le département des sciences sociales, avec un effectif qui s'élève à 237 personnels, dont seulement 14,9 EqTP affectés à l'ENS. Sans surprise, les personnels techniques sont particulièrement nombreux en sciences, notamment en physique, biologie et chimie.

¹ Cf. Bilan social 2007, p. 10 (tableau).

² Cf. Bilan social 2007, p. 10 (tableau).

³ Cf. Bilan social 2007, p. 5 (tableau).

En 2008, la masse salariale atteint 57,1 M€, dont 51,5 M€ sur budget État et 5,6 M€ sur ressources propres. La masse salariale de l'État est constituée pour une moitié de la rémunération des enseignants et des BIATOSS (25,8 M€) et pour l'autre de la rémunération des élèves fonctionnaires (25,6 M€).

L'accession aux RCE conduira ainsi l'ENS à passer d'une gestion salariale de l'ordre de 6 M€ à une gestion d'un peu plus de 57 M€, assortie d'un plafond d'emplois. Elle prépare ce passage important par tout un ensemble de mesures de nature à garantir sa maîtrise de la masse salariale : renforcement de l'encadrement administratif, gestion en mode projet, changement du SI-GRH (basculé de *Virtualia* vers *Mangue*), mise en place d'une cellule de contrôle de gestion, élaboration de cahiers de procédures, de tableaux de bord, d'un registre des dysfonctionnements observés et des solutions adoptées, etc. Elle suit en cela les recommandations de l'IGAENR.

Au-delà des aspects de stricte gestion des ressources humaines, l'ENS devrait avoir une politique de ressources humaines faisant prévaloir la communauté de pratiques qui se nouent autour du modèle de formation intellectuelle et scientifique qui est le sien.

IV – Un pilotage affirmé de la politique de gestion budgétaire et financière

L'amélioration de la situation financière de l'ENS depuis 2006 résulte d'un accompagnement important de la tutelle en termes de subvention et d'une meilleure maîtrise des finances de l'établissement. Sur le premier point, les comptes financiers montrent en effet une augmentation régulière de la subvention d'exploitation (10,3 M€ en 2005, 14 M€ en 2006, 15,8 M€ en 2007). En 2008, le budget et les décisions modificatives indiquent encore une augmentation (16,7 M€), tandis que le budget primitif de 2009 semble signifier une stabilisation à 15,8 M€. Parallèlement, la subvention d'équipement est passée de 3,2 M€ en 2005 à 5,1 M€ en 2006. Sur le second point, l'ENS a fait un réel travail d'assainissement de ses finances. Elle a engagé, ou va engager, des cadres supplémentaires pour améliorer la maîtrise de sa gestion budgétaire et financière. Elle a recruté un contrôleur de gestion, dont la première mission est d'unifier la nomenclature utilisée pour les marchés publics. Elle prévoit le recrutement d'un responsable gestionnaire de crédits pour les départements littéraires, suivant en cela les recommandations de l'IGAENR d'agréger des quotités de postes pour créer des emplois de gestionnaire au sein des départements. Par ailleurs, elle a mis en place, au début de l'année 2009, une cellule Études et prospectives, chargée des analyses budgétaires et de la comptabilité analytique. Enfin, dans le cadre du contrat quadriennal 2010-2013, elle demande une enveloppe financière pour accompagner le passage aux Responsabilités et compétences élargies : 400 K€ pour un commissaire aux comptes, 480 K€ pour des expertises et missions d'accompagnement et 700 K€ pour la formation de ses cadres.

L'ENS a prévu une refonte de son calendrier et de ses procédures de préparation budgétaires, afin de tirer pleinement profit du budget global, lorsqu'elle en bénéficiera en 2010. La lettre de cadrage sera envoyée aux départements et services dès l'été 2009. Elle intégrera le principe du budget global. Les arbitrages issus du dialogue interne de gestion en septembre/octobre seront proposés par la direction de l'école à la Commission des finances du CA en novembre, avant d'être soumis à la délibération de ce dernier en décembre. Ils s'appuieront sur les analyses de la cellule Études et prospectives. Un aspect crucial du budget global concerne l'allocation des crédits recherche aux départements, puisque ces crédits ne seront plus fléchés par unité et fédération de recherche ni ciblés par PPF sur des projets spécifiques. Le projet de procédure d'attribution des crédits (recherche et formation) va dans le sens d'une plus grande transparence dans le dialogue interne de gestion.

Jusqu'en 2009 inclus, la structure budgétaire repose sur deux unités budgétaires avec de très nombreux centres de responsabilité : l'UB 950, dédiée aux activités dites concurrentielles, c'est-à-dire susceptibles d'être soumises à la TVA (restauration, hébergement et certaines activités de recherche), et l'UB 900, regroupant les départements et la totalité des services administratifs, et dont le budget est cinq fois plus important que celui de l'UB 950. La direction est consciente que cette architecture budgétaire traduit mal la réalité globale de ses activités. Elle a prévu de proposer au CA une nouvelle structuration budgétaire d'ici la fin de l'année 2009. À cette fin, elle se fait accompagner par l'AMUE et le cabinet Ernst et Young.

En ce qui concerne l'exécution budgétaire, les taux d'exécution des dépenses et des recettes de la section d'investissement sont très faibles : ils s'élèvent respectivement à 47 % et 51 % en 2007, et à 23 % et 21 % à la date de la troisième DBM 2008. Par ailleurs, les reports des crédits de recherche sont inquiétants. En 2008, ils étaient si importants que l'école a préféré les répartir sur deux décisions modificatives : 2,1 M€ ont été reportés à la première DBM et 1,2 M€ à la seconde, soit 3,3 M€ de reports, ce qui représente 52 % du montant total des crédits ouverts lors des deux premières DBM.

Cette situation préoccupante perdure en 2009, malgré les efforts de l'établissement pour "mettre l'ENS en conformité avec les règles de l'annualité budgétaire"¹. Le plan d'actions fourni prévoit d'assainir la gestion de tous les reports et insiste sur le fait "qu'aucun report du budget 2009 sur le budget 2010 ne sera mis en place [...] sauf programmation pluriannuelle ou suite avérée de l'activité engagée".

Pour ce qui concerne la situation financière, le rapport de l'IGAENR note que la capacité d'autofinancement (CAF) a progressé de 174 168€ en 2005 à 4,4 M€ en 2007, et que cette croissance résultait plus d'une hausse des ressources que d'une action structurelle sur les dépenses. Cette observation reste d'actualité pour le budget 2008. En effet, la CAF est de 3,6 M€, les ressources propres de l'école sont passées de 5,7 M€ en 2007 à 7,9 M€ et la subvention d'exploitation de 15,8 M€ à 16,7 M€². Les charges ont, quant à elles, fortement augmenté, notamment les charges de personnel (+58 %) et les services extérieurs (+65 %)³.

L'importante augmentation du fonds de roulement depuis 2005⁴ se poursuit en 2008 : il s'élève désormais à 10,9 M€, assurant ainsi 163 jours de fonctionnement, alors même qu'un montant correspondant à trois mois serait déjà confortable. La trésorerie est elle aussi pléthorique. Elle augmente sans cesse depuis 2005⁵ pour atteindre 20 M€ en 2008.

Au total, l'établissement fait preuve d'une réelle réactivité pour assainir ses finances et améliorer sa gestion budgétaire et financière. La direction de l'ENS est néanmoins consciente du chemin qui reste à parcourir pour une parfaite maîtrise dans ce domaine. Afin de suivre de près l'avancement des actions d'amélioration engagées, ou en passe de l'être, elle a établi une sorte de tableau de bord indiquant les actions à conduire, celles qui sont réalisées et celles qui restent à mettre en œuvre avant 2010.

V – La politique immobilière : des faiblesses qui entachent le réalisme des objectifs

L'école est répartie sur plusieurs sites, qui totalisent 103 472 m² : près de 77,6 % se situent sur la Montagne Sainte-Geneviève (rue d'Ulm et rue Lhomond), environ 11 % sur le campus Jourdan et 10 % à Montrouge, la station de recherche de Foljuif complétant l'ensemble. La plupart des bâtiments sont vétustes ou très vétustes. Certains sont en deçà des normes acceptables d'exploitation. Par exemple, ceux situés au 46 rue d'Ulm et au 24 rue Lhomond ont reçu un avis défavorable de la commission de sécurité de la Préfecture de Paris en 2005 et ont d'ailleurs fait l'objet d'une enveloppe de 3,4 M€ au titre de la mise aux normes d'exploitation dans le cadre du plan d'urgence 2006. Les travaux engagés à ce titre sont en voie d'achèvement. L'ensemble du patrimoine immobilier n'est pas à la hauteur des standards internationaux, tant sur le plan de la sécurité et de la modernité du bâti que sur celui de sa qualité fonctionnelle.

Cette situation contraste avec le prestige de l'ENS et explique que la politique immobilière constitue un enjeu crucial pour son avenir : des choix effectués, mais qu'elle ne maîtrise pas vu l'ampleur des investissements à consacrer, dépendra son développement. Les objectifs de l'ENS sont de rénover et restructurer son bâti et construire de nouveaux espaces. Les projets immobiliers qu'elle défend vont tous dans ce sens. Dans le cadre du CPER 2007-2013, elle a obtenu 25 M€ pour la rénovation et la mise aux normes des bâtiments du 24 rue Lhomond, et 40 M€ pour la reconstruction du campus Jourdan. Sa demande de financement pour la politique immobilière s'élève à 9,55 M€ sur la durée du contrat quadriennal 2010-2013. Le projet de campus "Paris sciences et lettres", associant les établissements d'enseignement supérieur de la Montagne Sainte-Geneviève, implique également des investissements lourds de rénovation et restructuration.

Pour assumer cette politique, l'école a mis en place un service du patrimoine chargé du *Property management* et un service de la logistique chargé du *Facility management*. Ces deux services coordonnent leurs travaux avec la cellule hygiène et sécurité pour les aspects sécurité qui les concernent.

¹ Note explicative de la DBM1 de 2009.

² Sources : compte financier 2007 et budget 2008 consolidé après la 3^e DBM.

³ Les charges de personnel sont passées de 5 M€ en 2007 à 7,9 M€ en 2008 et les services extérieurs de 6,3 M€ à 10,4 M€ (sources : compte financier 2007 et budget 2008 consolidé après la 3^e DBM).

⁴ En 2005, le fonds de roulement s'élevait à 1,2 M€. Il atteint 8,9 M€ en 2007 (source : comptes financiers).

⁵ L'évolution de la trésorerie depuis 2005 est la suivante : 5,5 M€ en 2005, 10,4 M€ en 2006, 17,7 M€ en 2007.

Le service du patrimoine compte 23 agents. Son budget annuel s'élève actuellement à 900 K€. Une équipe de quinze agents est dédiée aux opérations d'aménagement en interne. Elle se consacre 24 heures sur 24 aux petites réparations et à la maintenance générale. Si l'on comprend bien la nécessité de telles opérations, une telle équipe en permanence mobilisée a pour conséquence, à moyens humains constants, de réduire le nombre de personnes susceptibles de suivre des travaux lourds de rénovation ou de construction. De fait, la mission de maîtrise d'ouvrage s'appuie seulement sur un architecte, un dessinateur et un responsable de travaux, en plus du responsable de service. La faiblesse de cet effectif ne permet certainement pas de piloter des travaux importants, ce qui pourrait bien compromettre les objectifs immobiliers de l'école. Par ailleurs, le service du patrimoine n'a pas encore expertisé le patrimoine, alors que cette expertise entre dans ses missions. Les actifs immobiliers sont donc mal connus, même si l'ENS a renseigné le tableau général des propriétés de l'État.

Le service logistique compte 46 agents et a un budget de 3,4 M€. Il comporte : un service intérieur qui a en charge l'entretien des locaux sur l'ensemble des sites, la responsabilité du courrier et l'accueil (34 agents), une cellule hébergement qui gère l'attribution des logements aux élèves (5 agents), une cellule réservation de salles chargée du suivi, y compris financier, des locations de salles et d'espaces de l'école (2 agents), une cellule équipements multimédia (2 agents) et une cellule cartes multifonctions (3 agents).

La répartition des responsabilités entre le service du patrimoine et le service logistique n'est pas aussi claire qu'il y paraît. Par exemple, les missions déclinées dans la fiche de poste de la responsable du service logistique font état de l'aménagement des locaux, ce qui fait doublon avec les opérations d'aménagement en interne dont est chargé le service du patrimoine. De même, la réponse de l'ENS à la mission d'audit de l'IGAENR indique que le diagnostic énergétique et le suivi des contrats énergétiques sont confiés depuis au service du patrimoine. Or, le suivi des consommations d'énergie fait aussi partie des missions de la responsable du service logistique. Elle devrait donc avoir dans son périmètre de compétences la planification de certains travaux, comme la pose de compteurs et la possibilité de renégocier les contrats liés à l'énergie, compétences qui sont dévolues au service du patrimoine.

L'objectif affiché d'avoir des données fiables sur le patrimoine, notamment les coûts de fonctionnement au m², doit être atteint, car de nombreuses sources d'économie pourraient être trouvées en matière de fluides.

Ces aspects relatifs à la répartition de certaines responsabilités entre les deux services, à la fiabilité des coûts au m² et aux différences non expliquées de consommation énergétique posent la question du réalisme de l'intention affichée par l'ENS de mettre en place une démarche de développement durable. Pour s'en tenir au seul diagnostic énergétique, celui-ci ne pourra pas être mis en œuvre tant que chaque bâtiment ne sera pas équipé d'un compteur et que les écarts de consommation ne seront pas expliqués soit par l'activité scientifique du lieu, soit par l'identification d'un problème particulier.

En définitive, les objectifs de l'ENS paraissent démesurés au regard de la faiblesse de l'établissement, tant en ingénierie immobilière qu'en gestion patrimoniale. Dans ces conditions, il convient d'avancer progressivement en commençant par étudier sérieusement les arbitrages politiques fondamentaux entre "faire soi-même", "faire faire" ou "faire avec". Si l'établissement décide de faire lui-même, il devra renforcer les fonctions de gestion, de maintenance et de développement du patrimoine, ce qui impliquera des mesures concrètes et importantes d'allocation de ressources, de restructuration de services, de redéploiement d'emplois et de formation des personnels. S'il choisit la deuxième possibilité, il devra analyser les coûts d'opportunité de l'externalisation de certaines fonctions relevant du *Facility management*. S'il s'engage dans la voie de la coopération, il devra accepter une mutualisation de certaines compétences ou ressources, par exemple avec les établissements d'enseignement supérieur de la Montagne Sainte-Geneviève avec lesquels l'ENS porte le projet de campus "Paris sciences et lettres". À l'évidence, il ne s'agit pas de choix mutuellement exclusifs et une politique immobilière raisonnable devrait rechercher une combinaison judicieuse de ces trois stratégies.

L'affirmation de l'identité de l'établissement au travers d'une politique de communication

Le pôle communication est placé sous l'autorité de la direction de l'ENS. Il a en charge la mise en œuvre de la politique de communication de l'établissement. En matière de communication interne, le bulletin *Normale'sup info* a été renouvelé. Si son objectif est toujours de rendre compte de la vie de l'école et de diffuser les informations sur ses activités, sa publication est désormais bimensuelle et sa ligne éditoriale, jusque-là consacrée aux activités scientifiques et d'enseignement des départements, s'est élargie au développement d'un agenda culturel.

Ce type de communication est certainement utile, mais il ne remplacera pas l'action de fond sur les processus d'appropriation du projet d'établissement. En effet, le poids historique des départements, avec d'un côté les départements scientifiques et de l'autre les littéraires, ne favorise guère un sentiment d'appartenance à l'ENS comme institution. Les élèves et étudiants rencontrés ont bien conscience de faire partie d'une élite, mais ils expriment non moins clairement un sentiment d'appartenance aux départements dont ils relèvent. De leur côté, à l'exception de ceux qui exercent des responsabilités au niveau de l'établissement, les enseignants, chercheurs et doctorants se réfèrent d'abord à leur laboratoire et ensuite à leur département d'affectation, s'ils sont en poste à l'ENS. Tout ceci traduit une forte identité communautaire autour des disciplines et, en même temps, une faible identité institutionnelle. L'appropriation du projet d'établissement et de la politique contractuelle par les forces vives de l'ENS constitue donc bien un enjeu crucial. Les dispositifs de concertation et d'information que la direction de l'ENS a commencé à initier au niveau de l'établissement témoignent d'une prise de conscience de cet enjeu.

Les partenariats de l'ENS avec la presse écrite (*Le Monde*, *Libération*) et les médias radiophoniques (*France Culture*) ou télévisés (*Public Sénat*) constituent un vecteur important de sa communication externe. Les grandes conférences-débats et les rencontres culturelles qu'elle organise, ouvertes au public, y trouvent un relais efficace en termes de diffusion à un large public diversifié. Un projet de *newsletter* à destination des médias de la presse écrite et audiovisuelle est en cours. L'ENS développe également des projets culturels communs avec l'École nationale supérieure des arts décoratifs (ENSAD) et des actions conjointes avec le Musée du quai Branly.

Sa charte graphique, dont la conception et le développement ont été confiés à l'agence Simone en 2007, est appliquée dans les brochures de présentation de l'école, en versions papier et numérique. Sa déclinaison sur le site WEB est aujourd'hui achevée, mais l'ENS Ulm demeure la seule École normale supérieure à disposer d'un site uniquement en français, ce qui ne correspond certainement pas à son ambition de visibilité et d'attractivité internationales.

Cependant, le plus frappant est le décalage existant entre l'image d'excellence que l'ENS a acquise auprès du public initié de la communauté scientifique et l'image globale qu'elle véhicule. Le diagnostic de l'étude commanditée par la direction de l'école et réalisée par l'agence conseil Euro RSSG R&O est de ce point de vue éloquent : "*Ulm est le symbole de cette France qui hésite par rapport à un monde qui bouge*" ; sa vocation est peu lisible, entre le maintien de sa mission originelle de former des agrégatifs et son ambition légitime d'être "*un centre d'élite pour les études prédoctorales et doctorales*"¹ ; son positionnement dans le système d'enseignement supérieur et de recherche français est devenu insaisissable. Ce diagnostic est probablement sévère. Il presse néanmoins l'ENS d'élaborer une véritable stratégie identitaire dans ce "*monde qui bouge*", stratégie qu'elle n'a pas à ce jour, deux siècles après sa création, et de déployer une communication forte pour faire comprendre et partager au pays et au monde ses ambitions nouvelles.

¹ Projet stratégique global 2010-2013, p. 1.

Conclusion et recommandations



L'École normale supérieure est incontestablement une grande école de recherche universitaire. Toute sa politique d'établissement est guidée par la recherche, à laquelle est adossé le modèle de formation intellectuelle et scientifique qui lui est propre. Son ambition est d'être repérée comme une *international graduate school*. Sa stratégie est fondée sur la consolidation des partenariats qu'elle a établis de longue date à l'échelle nationale et sur l'internationalisation de sa formation.

Le principe organisateur de son fonctionnement s'appuie encore largement sur ses quatorze départements. Si ce mode de fonctionnement favorise les initiatives de proximité et la prise en compte des spécificités disciplinaires, il ne facilite guère les mesures transverses et les actions interdisciplinaires, qui sont cependant au cœur des missions de l'école.

Au cours de la précédente période contractuelle, l'ENS a su mettre en place des structures de concertation, de coordination et d'aide à la décision qui ont amélioré son système de gouvernance. Désormais, elle souhaite organiser la recherche selon des axes qui dépassent les partages disciplinaires et favorisent les fertilisations croisées de disciplines, avec la mise en place d'un appel d'offres annuel destiné à soutenir les thématiques interdisciplinaires.

L'attractivité de l'ENS sur les étudiants, les enseignants et les chercheurs lui donne tous les atouts utiles au développement de sa stratégie. Les défis majeurs qu'elle doit relever sont ceux de sa gouvernance, de son positionnement dans ses alliances et de son identité sur la scène internationale. De sa capacité à intégrer la démarche contractuelle, à faire partager la stratégie de l'établissement par toute la communauté des personnels et en faire respecter les exigences en termes d'organisation, de pilotage et de communication, dépendra le succès de son évolution.

I – Les points forts

- L'excellence de la recherche, avec des personnalités et des laboratoires au meilleur niveau international ;
- La sélectivité du recrutement des élèves et des étudiants, gage d'excellence ;
- La qualité du modèle de formation intellectuelle et scientifique : formation à et par la recherche, taux d'encadrement exceptionnel, suivi personnalisé des étudiants, accompagnement à l'insertion professionnelle, place des normaliens dans l'enseignement supérieur et la recherche ;
- La richesse exceptionnelle du potentiel documentaire, couvrant toute la palette des disciplines, en lien étroit avec la recherche et la formation ;
- La qualité de la vie étudiante : vie collective de campus, soutien aux activités associatives, culturelles et sportives, liberté d'initiative ;
- La qualité et l'implication de l'encadrement administratif, qui permettent une bonne maîtrise de la gestion budgétaire, financière et des ressources humaines.

II – Les points faibles

- Un positionnement ambigu dans le dispositif LMD, qui entache la lisibilité et la visibilité de l'offre de formation ainsi que l'identité de l'ENS à l'international ;
- La complexité institutionnelle du maillage partenarial, où plusieurs partenaires se comportent comme des têtes de réseau ;
- La vétusté générale du bâti et des conditions matérielles de travail et d'hébergement, qui ne sont pas à la hauteur des standards internationaux et la faiblesse de l'ingénierie immobilière et de la gestion patrimoniale au regard des objectifs affichés ;

- Une stratégie peu affirmée en direction des milieux socio-économiques ;
- L'absence d'une réelle stratégie de communication.

III – Les recommandations

- Préciser la politique de partenariat à bénéfice partagé avec les autres établissements et traiter avec pragmatisme la question de la délégation de gestion des unités de recherche, en prenant en compte la nécessité de disposer de moyens techniques, administratifs et de gestion adaptés ;
- Clarifier le positionnement de l'école dans le dispositif universitaire, afin de valoriser son attractivité et ses capacités à irriguer le tissu universitaire français : encourager la mobilité des enseignants-chercheurs de l'ENS vers d'autres établissements français ou étrangers et poursuivre la politique de cohabilitation des masters et de coaccréditation des écoles doctorales ;
- Placer au niveau de l'établissement la coordination des projets et le développement des actions transversales et interdisciplinaires, sans renoncer à la liberté d'initiative des départements ;
- Mettre en œuvre les conditions d'une vie étudiante qui prenne en compte les différents statuts des élèves et étudiants de l'ENS ;
- Mettre en place les instances de concertation et de pilotage indispensables en matière de documentation, multimédia et éditions, dans le cadre d'un schéma directeur de l'information scientifique ;
- Veiller à une meilleure efficacité de gestion : notamment dans le domaine des reports des crédits recherche et en augmentant le taux d'exécution budgétaire ;
- Élaborer une stratégie de communication avec deux objectifs prioritaires : améliorer en interne l'appropriation du projet d'établissement et faire partager en France et dans le monde l'ambition de l'ENS Ulm d'être une grande école universitaire.

Liste des sigles

A

AMUE	Agence de mutualisation des universités et établissements d'enseignement supérieur et de recherche
ANR	Agence nationale de la recherche
ATER	Attaché temporaire d'enseignement et de recherche

B

BIATOSS	(Personnels) de bibliothèque, ingénieurs, administratifs, techniciens, ouvriers, de service et de santé
BQR	Bonus qualité recherche

C

CA	Conseil d'administration
CAF	Capacité d'auto-financement
CEREEP	Centre de recherche en écologie expérimentale et prédictive
CERES	Centre d'enseignement et de recherche sur l'environnement et la société
CNIL	Commission nationale de l'informatique et des libertés
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
COF	Comité d'organisation des fêtes
COSI	Conseil d'orientation stratégique international
CPER	Contrat de projets État-Région
CS	Conseil scientifique
CTP	Comité technique paritaire

D

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

E

EADS	<i>European aeronautic defence and space (company)</i>
ECLA	Espace des cultures et langues d'ailleurs
EHESS	École des hautes études en sciences sociales
ENA	École nationale d'administration
ENS	École normale supérieure
ENSAD	École nationale supérieure des arts décoratifs
ENT	Environnement numérique de travail
EPCS	Établissement public de coopération scientifique
EPCSCP	Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel
EPS	Éducation physique et sportive
EPST	Établissement public à caractère scientifique et technologique
EqTP	Équivalent temps plein
ESPCI	École supérieure de physique et chimie industrielles (de Paris)

G

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

I

IATOS	(Personnels) ingénieurs, administratifs, techniciens, ouvriers et de service
IBPC	Institut biologie, physique, chimie
IEA	Institut d'études avancées

IGAENR Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche
INRIA Institut national de recherche en informatique et automatique
INSERM Institut national de la santé et de la recherche médicale
IUFM Institut universitaire de formation des maîtres

L

L3 (LMD) Licence 3^e année
LRU (Loi relative aux) libertés et responsabilités des universités

M

M2 (LMD) Master 2^e année

P

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

R

RCE Responsabilités et compétences élargies
RTRA Réseau thématique de recherche avancée

S

SHS Sciences humaines et sociales
SUDOC Système universitaire de documentation

U

UB Unité budgétaire
UMR Unité mixte de recherche
UMS Unité mixte de service
UOH Université ouverte des humanités

Observations de la directrice



Réponse AERES

École normale supérieure

Novembre 2009

Le rapport de l'AERES reconnaît, approuve et valide sans réserves l'ambition majeure de l'École normale supérieure pour les années qui viennent : être une grande école de recherche universitaire, dotée d'une réelle présence internationale et qui défend une idée originale de la formation (formation par la recherche, formation généraliste, interdisciplinaire, soucieuse de la maîtrise du raisonnement et de l'expression) ainsi que de la recherche elle-même (recherche développant des axes pionniers et structurants, bénéficiant d'un très bon environnement scientifique (étudiants, doctorants, postdoctorants) et de la synergie entre les disciplines). Cet idéal de formation par la recherche (véritable apprentissage à l'innovation et à la créativité, dont le succès est attesté par les performances des anciens élèves de l'ENS dans de nombreux domaines) est une formation intellectuelle d'avenir. C'est la raison pour laquelle l'École normale supérieure, par son modèle de formation et sa pratique de la recherche, veut jouer un rôle positif dans l'évolution de l'enseignement supérieur et de la recherche français.

Le rapport de l'AERES rappelle, par ailleurs, l'enjeu que recouvre pour l'ENS l'accès aux RCE. Se définir comme un acteur universitaire autonome, capable d'exercer son autonomie de gestion et de mettre la politique budgétaire et, plus généralement, toutes les ressources de l'établissement au service de sa stratégie pédagogique et scientifique représente pour l'ENS une évolution décisive et irréversible. Les transformations internes nécessaires pour assurer le passage aux RCE ont été accomplies non seulement pour la gestion administrative, dans tous ses aspects, mais également pour la reconnaissance institutionnelle de la formation donnée à l'ENS (diplôme de l'ENS) ou pilotée par l'ENS en partenariat avec les universités (formation excellence recherche L3-M2, masters coaccrédités, écoles doctorales cohabilitées) ainsi que pour la valorisation de sa recherche (délivrance de HDR, reconnaissance institutionnelle du rôle de l'ENS dans le pilotage des UMR, etc.). C'est maintenant à la redéfinition de ses relations avec son environnement académique que l'ENS travaille. Il est en effet nécessaire qu'elle poursuive la tâche déjà entreprise depuis deux ans : expliciter et préciser la nature de ses relations avec ses principaux partenaires (organismes de recherche, universités, grandes écoles et grands établissements). C'est une étape nécessaire pour conforter son autonomie nouvelle. Les conventions de partenariat en cours de rédaction avec quelques universités parisiennes et les accords généraux conclus avec les organismes doivent le permettre.

La direction de l'ENS reconnaît sur ces deux perspectives le bien fondé du rapport AERES, mais voudrait dans sa réponse souligner quatre points où ce rapport paraît mal apprécier la stratégie et le fonctionnement de l'établissement et surtout méconnaître les bénéfices qui en sont attendus.

L'organisation de l'ENS en départements

La présence de 14 départements au sein de l'ENS à la fois nourrit la stratégie d'ensemble de l'établissement et en bénéficie. Elle ne compromet pas ni ne vide de substance la politique institutionnelle, elle n'empêche absolument pas les actions transversales et l'interdisciplinarité, au contraire, elle les garantit.

De la même façon, la promotion du modèle de l'enseignement par la recherche est le produit de la politique institutionnelle. C'est la direction de l'ENS qui a pris soin de faire converger vers ce modèle et de structurer grâce à lui les initiatives des départements. En particulier, c'est une injonction claire de la direction qui a conduit au rattachement des UMR de recherche en Lettres aux départements afin de montrer clairement le lien entre enseignement et recherche (contrairement à ce qui est écrit page 9 ligne 3 du §3).

Enfin, des initiatives transversales ont été lancées pour l'essentiel à l'initiative de la direction de l'ENS. Elles sont particulièrement nombreuses :

- dans le financement de la recherche sur projets (cf. le succès de l'appel d'offres « Soutien aux sciences humaines et sociales ») ainsi que dans sa gouvernance ;
- dans la mise en place de structures interdisciplinaires.

C'est pourquoi la remarque qui déplore que « les mesures transverses » et « les actions interdisciplinaires » ne soient pas facilitées par le mode d'organisation de la recherche n'est en rien fondée sur les faits. Du reste, le rapport AERES indique lui-même que la recherche à l'ENS est organisée « selon des axes qui dépassent les partages disciplinaires et favorisent les fertilisations croisées ».

Rappelons que l'ENS dispose en effet de trois structures interdisciplinaires :

- le Département d'études cognitives, créé en 2003 et qui rassemble des équipes de neurobiologistes, spécialistes de neurosciences, de psychologues, de linguistes et de philosophes ;
- le Centre d'enseignement et de recherches sur l'environnement et la société (CERES), qui réunit au sein d'un programme de recherche commun les géologues, climatologues et géographes de l'ENS ;
- le centre de recherche Histoire, Philosophie, Sciences (HPS) qui rassemble philosophes, historiens et scientifiques au sein d'un centre de recherche consacré à l'histoire et à la philosophie des sciences.

Pour finir, il faut mentionner les projets scientifiques déjà réalisés ou en cours de réalisation, qui ont été lancés avec l'impulsion de la direction et dont l'interdisciplinarité est l'inspiration première :

- le RTRA, qui a pris la forme d'une Fondation de coopération scientifique (Fondation Pierre-Gilles de Gennes, au sein de laquelle les physiciens, chimistes et biologistes de l'ENS travaillent sur des sujets à l'interface sciences dures/sciences de la vie, en partenariat avec l'ESPCI et l'Institut Curie) ;
- l'Institut de biophysique dont la création est prévue au 24, rue Lhomond (Grand Hall) ;
- l'USR CIRPHLES (centre de recherche réunissant de spécialistes de sciences humaines et sociales désirant travailler entre les disciplines) ;
- le Campus Jourdan qui, par sa programmation scientifique, veut être consacré à l'interface entre sciences de la modélisation et sciences sociales (avec une forte présence d'économistes, de spécialistes de sciences sociales, de géographes, d'informaticiens, de modélisateurs du climat et de spécialistes de l'environnement).

Pour conclure, la direction de l'ENS rappelle avec force qu'elle conçoit et établit en collaboration avec les départements les lignes de force de la politique scientifique et pédagogique de l'établissement, qu'elle en recommande les procédures et qu'elle en conduit l'évaluation, dans un souci très vif d'interdisciplinarité et de transversalité.

L'ENS et le système LMD

L'inscription de l'ENS dans le système LMD est totale et claire. À partir du 1^{er} janvier 2010, tous les départements de l'ENS participeront à des masters ou les piloteront. L'ENS, comme les autres écoles normales supérieures, a le droit de délivrer et délivre des diplômes nationaux de master et doctorat. Par ailleurs, l'ENS délivre un diplôme d'établissement (le DENS), destiné à rendre identifiable et évaluable la formation qu'elle dispense. Ces deux types de diplôme sont articulés entre eux de façon claire et rigoureuse, puisque le DENS consiste en un master recherche auquel s'ajoute l'équivalent en formation ENS de 36 ECTS (la formation ENS suivie par l'élève, laquelle consiste en séminaires, cours, travaux de recherche personnels validés, organisation de séminaires d'élèves, colloques, initiatives intellectuelles, apprentissage des langues étrangères). Dans la manière dont le DENS se raccroche au système LMD, il n'y a pas d'ambiguïté. L'ENS est un établissement qui peut délivrer à la fois son propre diplôme et des diplômes nationaux.

L'ENS et ses partenariats

Le rapport de l'AERES insiste sur la nécessité d'un « positionnement partenarial précis de l'ENS » (page 7, ligne 20 de la section VI). Il souligne à juste titre la nécessité vitale où l'École se trouve de « se construire une identité ». À cette question décisive pour son avenir, l'ENS a apporté depuis quelques années des éléments de réponse clairs. Ils sont exposés en détail dans le projet d'établissement de l'établissement. L'autonomie nouvelle de l'ENS lui permettra de les mettre en œuvre avec des moyens accrus à partir du 1^{er} janvier 2010. Il est regrettable que ce projet d'établissement qui expose la stratégie de l'ENS n'ait pas été suffisamment pris en compte dans le rapport et que les remarques qui y sont consignées ne reflètent pas la situation présente.

Rôle de l'ENS dans les partenariats

L'ENS ne dépend aucunement des orientations stratégiques de ses partenaires. C'est elle qui pilote la plupart des formations (cf. les formations excellence recherche dont elle a demandé et obtenu la reconnaissance et l'évaluation par l'AERES). Par ailleurs, elle contribue autant que ses partenaires au pilotage scientifique de ses UMR. Il n'y a véritablement aucun domaine à propos duquel il soit le moins du monde justifié de dire que l'ENS dépend des orientations stratégiques d'un partenaire. (cf. page 10, fin du dernier § de II).

Masters et thèses

Les autres écoles normales supérieures inscrivent leurs étudiants dans les masters qu'elles cohabitent et les thèses qu'elles coaccréditent avec les universités partenaires. L'ENS est désormais engagée dans cette voie qui, pour des raisons historiques tenant à la complexité de la carte universitaire parisienne, n'a pas pu encore être mise en œuvre de façon systématique. Nous sommes extrêmement conscients de la nécessité d'adopter cette politique, suivant également par là les recommandations de notre Conseil d'Orientation Stratégique International et de notre Conseil Scientifique, et nous la réaliserons de façon différenciée et progressive (p. 10 fin du § 3 de II).

Si aujourd'hui, seuls certains départements inscrivent leurs étudiants en thèse, c'est uniquement parce que l'ENS ne disposait que d'un petit nombre d'écoles doctorales. À partir du 1^{er} janvier 2010, l'ENS bénéficiera de nombreuses ED en coaccréditation, et pourra donc inscrire, en double inscription ou en inscription unique, les étudiants qui travaillent dans ses laboratoires. Le principe de l'inscription est déjà unanimement accepté au sein de l'ENS pour les étudiants étrangers. Pour les étudiants français, l'inscription en thèse de ceux qui travaillent avec les professeurs de l'ENS ainsi que la mention d'une formule qui permette dans tous les cas de mettre en valeur le laboratoire où l'étudiant a fait sa recherche seront proposées.

Quant à l'inscription en master, la politique de cohabilitation de masters qui sera effective en janvier 2010 permettra d'inscrire les étudiants en double ou en simple inscription (cf. le master « Littérature française : de la Renaissance aux Lumières » pionnier à cet égard et actif depuis le 1^{er} janvier 2008). La préconisation de la page 9, 4 lignes avant la fin de I (sur l'inscription aux masters) sera ainsi satisfaite.

Le campus Paris Sciences et lettres (Quartier Latin)

L'ENS s'étonne fortement du reproche de manque de transparence dans la création du campus *Paris Sciences et Lettres*. La politique des partenariats parisiens de l'ENS a fait l'objet de nombreuses discussions au sein de l'établissement. L'École normale supérieure étant liée à toutes les universités et ayant une mission nationale, il lui est difficile d'entrer dans l'un des deux PRES universitaires parisiens dont elle souhaite vivement, en revanche, être membre partenaire.

Devant la nécessité de s'allier à des partenaires et l'impossibilité d'appartenir à l'un des deux PRES parisiens, il a été décidé, après de nombreuses discussions, de constituer, avec les établissements partenaires voisins de la Montagne Sainte Geneviève (Collège de France, ESPCI, École de chimie, Observatoire de Paris, MNHN) un campus de *graduate studies*, autrement dit un campus avec une forte unité géographique, une cohérence institutionnelle, un caractère de centre d'excellence de la recherche et de la formation *graduate*, très actif dans la diffusion des connaissances et qui soit doté d'une grande visibilité internationale. Les établissements de PSL, tout en gardant chacun son identité, formeront ensemble un campus commun pour les étudiants, pousseront les mutualisations aussi loin que cela est possible (pour des services communs, des plateformes de recherche, la politique documentaire, la diffusion des savoirs, les activités multimédia, etc.).

L'ambition de PSL est bien de proposer une structuration commune (institutionnelle, scientifique, et de diffusion des connaissances) d'un territoire chargé d'histoire au cœur de Paris afin de le transformer en un des centres d'excellence de la formation *graduate* et de la recherche en France. De nombreuses initiatives ont déjà été prises pour donner une réalité à ses ambitions :

- demande d'inspection des ressources documentaires
- appel d'offre pour un schéma directeur immobilier et numérique du campus PSL
- demande d'audit des ressources multimédia

Le patrimoine de l'ENS, principal moyen de son développement stratégique

Comme le rapport de l'AERES le souligne, la politique immobilière de l'ENS recouvre à ses yeux un enjeu considérable. Ce sera le domaine majeur d'investissement matériel et humain pour les années qui viennent. Là encore, l'ENS déplore que son projet n'ait pas été pris en compte.

De plus, depuis le mois de juin 2009, le service patrimoine a été considérablement renforcé (développement des fonctions de gestion, de maintenance et de développement, restructuration des services Patrimoine, Logistique, Hygiène et Sécurité, redéploiement d'emplois) et l'élaboration d'un schéma directeur numérique et immobilier est en cours.

Comme le suggère le rapport, le groupe PSL permettra une réelle mutualisation de compétences et de ressources. C'est aussi en partie dans cette structure que l'ENS gardera la pleine autonomie de son patrimoine.

Par ailleurs, de très nombreuses actions de rénovation ont été lancées, qui ont été financées par le plan de relance (pour la sécurité) ou le seront par le plan Campus, comme l'espèrent les porteurs du projet PSL.

Liens avec les milieux socio économiques

L'École normale supérieure a le vif souci de développer ses liens avec les partenaires socio économiques. Elle bénéficie déjà de deux chaires de recherche financées l'une par EADS et l'autre par France Telecom. Par ailleurs, l'École normale supérieure a pu bénéficier de deux mécénats importants (Groupe Lagardère et France Telecom).

Elle développe ses liens avec les entreprises en donnant depuis 2009 une ampleur nouvelle à ses campagnes de collecte de taxe d'apprentissage. Enfin, elle s'appuie sur le Club des normaliens dans l'entreprise et organise depuis début 2009 des rencontres régulières avec des chefs d'entreprise.

Le développement des liens avec les milieux socio économiques est un souhait de l'ENS, une part de ce développement sera assurée par des actions communes au sein du groupe PSL (comme cela est suggéré page 8, 4 lignes avant la fin).

Communication

L'ENS a mis en place depuis le mois de juin 2009 une politique active de communication s'appuyant, entre autres, sur un audit réalisé par des experts en communication et en procédant à deux recrutements pour piloter sa politique de communication.

Fait à Paris,
Le 01/12/2009



Monique CANTO-SPERBER
Directrice de l'ENS

Organisation de l'évaluation



L'évaluation de l'École normale supérieure a eu lieu du 25 au 27 mai 2009. Le comité d'experts était présidé par Claude **Jameux**, professeur des universités, ancien président de l'Université de Savoie.

Ont participé à l'évaluation :

Dominique **Arot**, conservateur général des bibliothèques, directeur de la Bibliothèque municipale de Lille ;

Bernard **Coulie**, professeur des universités, recteur de l'Université catholique de Louvain ;

Max **Dauchet**, directeur du centre de recherche INRIA Futurs de Lille-Nord Europe ;

Christian **Robin**, directeur de recherche au CNRS, membre de l'Académie des inscriptions et belles-lettres ;

Patrice **Roynette**, directeur de Proway Executive Search, conseil et recrutement en ressources humaines ;

Françoise-Agnès **Souyri**, directrice de recherche à l'INSERM, chef de mission au Commissariat général au développement durable ;

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

Gabriele **Veneziano**, professeur au Collège de France, ancien chef de la division de physique théorique du CERN ;

Frédéric **Vitoux**, élève à l'École normale supérieure LSH de Lyon, professeur agrégé.

Annick **Cartron**, déléguée scientifique, et Jeanne-Aimée **Taupignon**, chargée de projet, représentaient l'AERES.

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

Delphine **Lecointre** a assuré la PAO.