

Conseil scientifique de l'ENS ULM

11 SEPTEMBRE 2017

Projet de procès-verbal

Membres nommés présents :

Stanislas LYONNET, Professeur à l'université Paris Descartes, Président du Conseil
Sergio CILIBERTO, Directeur de recherche au LP-ENS Lyon
Gretty MIRDAL, Professeure de psychologie à l'université de Copenhague
Elisabeth GASSIAT, Professeure à l'université Paris Sud

Membres nommés absents :

Daphné BAVELIER, Professeure à l'université de Genève et de Rochester
Thierry COQUAND, Professor at the Computer Science and Engineering Department at University of Gothenburg
Philippe DESCOLA, Professeur au Collège de France, chaire d'anthropologie
Anne EPHRUSSI, Directrice d'unité à l'European Molecular Biology Laboratory d'Heidelberg
Marie-Odile GERMAIN, Conservatrice générale au département des manuscrits BNF
Pierre-Michel MENGER, Professeur au Collège de France, chaire de sociologie du travail créateur

Membres élus présents :

Jean-Louis HALPERIN, Professeur des universités
Stéphane TOULOUSE, Maître de conférences des universités
Pascale ARAUZ-AUBRUN, Ingénieure d'études, recherche et formation

Membres élus absents :

Olivier DEBARRE, Professeur des universités
Vincent-Mathias GIREL, Maître de conférence des universités

Membres de droit présents :

Marc MEZARD, Directeur de l'Ecole normale supérieure
Frédéric WORMS, Directeur adjoint Lettres
Yves LASZLO, Directeur adjoint Sciences
Christian LORENZI, Directeur des études Sciences

Membres de droit absents :

Emmanuelle SORDET, Directrice de la bibliothèque générale de l'Ecole normale supérieure

Invités permanents :

Dominique COMBE, Directeur des relations internationales
Laurence CORVELLEC, Directrice générale des services
Dorothee BUTIGIEG, Directrice des études Lettres

Collaboratrice du Directeur :

Françoise TARQUIS

Invité :

Guillaume TRONCHET

ORDRE DU JOUR

- I. Présentation du rapport d'autoévaluation et des axes stratégiques qui seront soumis à l'HCERES..... 3

La séance est ouverte à 11 heures.

La liste des procurations, qui permettent d'atteindre le quorum et de pouvoir valablement délibérer, est la suivante :

- Daphné BAVELIER a donné procuration à Stanislas LYONNET ;
- Philippe DESCOLA a donné procuration à Marc MEZARD ;
- Anne EPHRUSSI a donné procuration à Stanislas LYONNET ;
- Pierre-Michel MENGER a donné procuration à Marc MEZARD ;
- Olivier DEBARRE a donné procuration à Jean-Louis HALPERIN ;
- Vincent-Mathias GIREL a donné procuration à Jean-Louis HALPERIN ;
- Emmanuelle SORDET a donné procuration à Frédéric WORMS.

I. Présentation du rapport d'autoévaluation et des axes stratégiques qui seront soumis à l'HCERES

Marc MEZARD indique que l'autoévaluation a mobilisé l'ensemble des services. Cet exercice apparaît d'autant plus important que l'Ecole n'a pas été en mesure de mettre en place un rapport annuel d'activité. Dans ces conditions, dresser un bilan tous les cinq ans s'avère essentiel. Celui-ci a été complété par les avis de Conseils scientifiques internationaux réunis au cours de la période récente.

Le calendrier initialement fixé pour la rédaction du rapport d'autoévaluation a été respecté. Après avoir été validé par le Conseil scientifique de l'Ecole, le document final devra être déposé sur la plateforme de l'HCERES au plus tard le 21 septembre prochain.

L'Ecole est un acteur majeur de la recherche française et joue un rôle central dans la formation des chercheurs. Elle bénéficie d'une reconnaissance internationale, grâce aux nombreux lauréats du Prix Nobel, de la Médaille Fields ou du Prix Abel y ayant étudié. Elle a également formé 12 % des lauréats du programme ERC.

Une nouvelle structure du diplôme a été mise en place au cours des dernières années. Les étudiants bénéficient d'un accompagnement individualisé et d'une grande liberté de parcours. Très peu d'établissements dans le monde proposent une telle ouverture.

Les unités de recherche sont portées en co-tutelle avec les grands organismes que sont l'INSERM, le CNRS ou l'INRIA. Celles-ci permettent à l'Ecole de démultiplier ses capacités de recherche et de formation. Historiquement, elle ne dispose en effet que de peu de moyens humains. De ce point de vue, la création du statut de professeur attaché a constitué une avancée importante.

Le positionnement de l'Ecole a évolué. Dans son précédent rapport, l'HCERES avait souligné un certain nombre de difficultés dans ce domaine. Beaucoup de clarifications ont été apportées, avec une autonomie accrue et, depuis quelques années, un engagement résolu dans la construction de PSL. Ce modèle original, fondé sur des établissements d'excellence, permet de surmonter les problèmes liés notamment à la taille relativement modeste de l'Ecole.

L'Ecole dispose d'une position forte dans PSL et participe donc de manière très active à sa gouvernance. Elle pèse dans la définition des orientations.

Par rapport à ce qu'elle représente, l'Ecole ne dispose pas de suffisamment de moyens, en particulier humains. Contrairement à l'ENS de Lyon, elle n'a pas su profiter de la fusion avec Sèvres pour obtenir un nombre plus important de postes. Cette faiblesse la pénalise, y compris dans l'organisation de son pilotage.

L'accord conclu au début de l'année sur la construction de PSL permet de préserver un équilibre entre la préservation de l'identité institutionnelle des différents établissements et l'inscription dans un nouveau cadre commun, qui délivrera les diplômes et apparaîtra en tant que tel dans les classements internationaux. Beaucoup d'universités mondiales ont réussi à développer ce modèle. Elles sont reconnues de manière globale mais, en leur sein, les grandes *schools* le sont également.

PSL a permis d'enrichir un réseau de relations avec de nombreux établissements. Celui-ci préexistait mais se trouve renforcé et pérennisé. L'Ecole poursuit par ailleurs des missions nationales, qui ont vocation à perdurer.

L'existence de trois voies de recrutement a été affirmée. Les normaliens étudiants sont désormais sélectionnés sur un concours, même si ses modalités en sont spécifiques. Ils sont pleinement reconnus comme appartenant à la population des normaliens, au même titre que les personnes issues du concours organisé à l'issue des classes préparatoires et du concours de la sélection internationale. Cette évolution constitue une avancée majeure, car elle permet d'attirer des profils différents.

Une attention particulière a été portée à l'enrichissement de la formation, tout en conservant une grande liberté dans le choix des parcours. Ces derniers sont toutefois formalisés par un diplôme de scolarité, qui est désormais obligatoire pour l'ensemble des normaliens.

Une politique d'ouverture a été menée dans de nombreux domaines. D'un point de vue social, celle-ci est notamment permise par la diversification des recrutements. Des efforts ont également été mis en œuvre pour ouvrir l'Ecole au public, avec des événements, et ouvrir les cursus sur l'extérieur, avec des expériences « hors les murs » et à l'international. L'émergence de nouvelles thématiques de recherche est aussi accompagnée. La taille relativement modeste de l'Ecole permet, de ce point de vue, de faire preuve de davantage de souplesse que d'autres établissements. Enfin, la diversification des ressources s'est mise en place au travers du développement du mécénat et de levées de fonds.

Le logement étudiant et un certain nombre d'espaces de vie de campus ont été créés ou rénovés, de même que des salles de cours. Plusieurs programmes immobiliers d'envergure ont été menés, sur les bâtiments d'Erasmus/Lhomond et de Jourdan. Au total, plus de 110 millions d'euros ont été investis au cours des dernières années.

L'Ecole poursuit une stratégie immobilière dynamique. A terme, se posera toutefois la question de la dévolution du patrimoine. Compte tenu des enjeux financiers, puisque 110 000 mètres carrés dans Paris sont concernés, le dossier devra évidemment être étudié de manière extrêmement approfondie avant toute décision.

Stanislas LYONNET demande si la visite et l'évaluation de l'HCERES seront menées de manière concomitante pour l'ensemble de ses composantes de recherche et de formation.

Marc MEZARD explique que des visites distinctes seront organisées pour chacune des unités de recherche. L'établissement en tant que tel sera visité par un comité d'experts au mois de mars 2018.

Laurence CORVELLEC indique que l'Ecole compte trois campus franciliens, qui assurent des missions de recherche, de formation et d'hébergement. Cette spécificité explique le maintien d'effectifs importants pour assurer un service de proximité aux usagers. Le nombre d'agents de catégorie C reste donc relativement élevé.

Les modalités de gouvernance de l'Ecole et son organisation sont détaillées dans le rapport d'autoévaluation, avec des précisions sur le rôle de chacune des instances. Ce point avait en effet

suscité un certain nombre de questions lors de la précédente intervention de l'HCERES. Les délégations de signature, dont la multiplicité avait également soulevé des interrogations, ont été clarifiées. Beaucoup d'efforts ont été mis en œuvre pour rendre le cadre de fonctionnement plus cohérent, avec la mise en ligne de l'ensemble des décisions et délibérations.

Le processus d'autoévaluation a été mené à tous les niveaux de l'Ecole, avec une analyse SWOT et la détermination de nouveaux objectifs.

Le Pôle Communication, créé en 2012, a joué un rôle important dans l'augmentation de la visibilité de l'Ecole. Une nouvelle identité visuelle a été déployée et de nombreuses initiatives ont été mises en place. Les activités se sont aussi intensifiées à l'international, suite à la redéfinition des missions de cette Direction et à la structuration de PSL. Une Cellule partenariat et insertion professionnelle a par ailleurs été constituée pour accompagner les étudiants dans leurs recherches de stages en dehors du monde académique. La Fondation de l'ENS a enfin été réactivée, avec l'organisation de campagnes de levées de fonds.

Le Pôle Ressources Lettres vise à coordonner l'ensemble des missions administratives des huit départements littéraires. Des synergies se sont créées avec les services de l'Ecole et ont permis de faciliter les relations.

L'Ecole est fortement impliquée dans l'ensemble des projets conduits par PSL, comme la mise en place de services supports mutualisés. Des activités de gestion pourraient ainsi être prises en charge.

Certains services de l'Ecole disposaient d'une certification ISO 9001 version 2008 mais cette démarche a été abandonnée, au profit d'une fiabilisation de la conduite des projets et d'une simplification des relations avec les usagers.

Le processus budgétaire a été formalisé, avec la rédaction d'une lettre d'orientation et la mise en place d'un dispositif d'arbitrages avec l'ensemble des entités.

La fiabilisation des systèmes d'information a été renforcée, même si les efforts doivent encore être poursuivis dans ce domaine.

Les services de scolarité font désormais preuve d'une efficience accrue. Des applications informatiques ont été déployées pour mieux suivre les populations étudiantes. S'assurer du respect de l'engagement décennal pour les normaliens élèves a constitué une action importante. Des actions ont en outre été entreprises pour rénover la cérémonie de remise du diplôme.

S'agissant des grandes fonctions de pilotage de l'Ecole, les services financiers ont été marqués par le déploiement de la GBCP. Dans le domaine des ressources humaines, ont notamment été développés des outils de pilotage des emplois et de la masse salariale. Des initiatives ont également été mises en œuvre pour améliorer la politique immobilière, avec l'élaboration d'un Plan Energie Campus par exemple.

En ce qui concerne les efforts d'internationalisation de l'Ecole, Gretty MIRDAL regrette que les relations avec l'Institut d'Etudes Avancées ne soient pas mentionnées dans le document. Compte tenu du nombre de manifestations organisées et de chercheurs accueillis, elle suggère de leur donner davantage de visibilité.

Marc MEZARD en prend acte et s'engage à ce que des précisions soient apportées à ce sujet. Il confirme en effet que l'Ecole souhaite renforcer ses liens avec l'Institut d'Etudes Avancées et souhaite que des visiteurs de l'IEA soient plus présents à l'Ecole.

En ce qui concerne les aspects de formation et de recherche, Yves LAZSLO précise que la structuration du rapport d'autoévaluation ne reprend pas le cadre préconisé par l'HCERES. L'objectif est de montrer que les process sont au service de la stratégie et non l'inverse. L'Ecole a par ailleurs été considérée comme indivisible et ne sépare pas la formation et la recherche. Cette approche traduit d'ailleurs la réalité de son activité.

L'Ecole délivre une formation par la recherche, ces deux éléments étant indissociables. Il s'agit d'offrir aux normaliens une large palette de débouchés, qui dépassent le monde académique.

L'Ecole repose sur un certain nombre de tensions, qui sont constitutives de son essence. Plusieurs d'entre elles sont détaillées dans le document. Un équilibre doit notamment être en permanence trouvé entre des approches *bottom-up* et *top-down*. En sciences, la réforme des concours en fournit une illustration. Les départements conservent également une plus grande liberté dans l'utilisation du statut des professeurs attachés par exemple.

La recherche est focalisée sur des choix scientifiques forts mais l'Ecole conserve une grande diversité dans ses thématiques. De ce point de vue, sa taille relativement modeste constitue à la fois un atout et un handicap. Elle nécessite le développement de collaborations.

Malgré un contexte financier et immobilier extrêmement contraint, la recherche expérimentale a été préservée. L'installation de la plateforme RMN en témoigne.

La formation est ancrée dans les disciplines mais respecte une logique d'ouverture. Les choix sont réellement ouverts et permettent de préserver la diversité des parcours. Toutefois, le passage à l'Ecole se traduit par une véritable identité, qui se traduit aujourd'hui dans le diplôme. Ce dernier fonde la notion de normalien, puisqu'il est désormais obligatoire.

Aujourd'hui, les doctorats sont délivrés par PSL. Le transfert de la diplomation est prévu pour 2019 en ce qui concerne les masters. Un important travail de cartographie a été réalisé. S'agissant des licences, l'Ecole s'implique progressivement dans le CPES.

En recherche, l'articulation avec PSL est extrêmement importante. Elle s'est traduite par la création de chaires d'excellence ou l'octroi de financements. La visibilité internationale est en outre accrue grâce à une politique de signature commune. De nouveaux accords ont pu être conclus avec de grandes universités, ce qui n'était pas possible auparavant compte tenu de la taille relativement modeste de l'Ecole. En effet, celle-ci ne permettait pas de réciprocité.

Frédéric WORMS souligne que l'équilibre entre autonomie et ouverture de l'Ecole se retrouve dans l'ensemble du document. Il existe une grande attention aux disciplines mais la transdisciplinarité est également une préoccupation majeure, comme en témoigne le développement de nombreux projets communs à plusieurs disciplines. Des réunions régulières sont organisées entre les départements, afin de renforcer la concertation et de faciliter la prise de décisions.

La structuration interne du diplôme permet de nombreuses complémentarités avec PSL. En ce qui concerne les recrutements, les partenariats offrent également de nouvelles possibilités.

La bibliothèque est étroitement liée à la formation et de la recherche et un comité de suivi a été mis en place. Elle se veut à la fois un lieu de vie et de travail.

Dans les humanités et les sciences sociales, la visibilité de l'Ecole, y compris au travers de PSL, pourrait encore être renforcée. Ses enseignants rayonnent néanmoins dans le monde entier et elle attire également de nombreux chercheurs. Une réflexion est en cours sur la manière dont cette réalité pourrait mieux se refléter dans les classements internationaux.

Un Conseil scientifique international a été constitué il y a quelques mois pour les disciplines SHS. Son rapport sera annexé au dossier remis à l'HCERES.

Marc MEZARD confirme que le rapport d'autoévaluation sera complété par un ensemble d'annexes.

Jean-Louis HALPERIN indique que les enseignants-chercheurs se sont concertés pour adopter une position commune. Ils estiment que le document qui a été établi est conforme à la réalité de l'Ecole, avec ses forces et ses problématiques. Ils ont apprécié les explications sur le changement de modèle, avec l'autonomie croissante vis-à-vis des universités parisiennes et la constitution d'un corps enseignant.

Les enseignants-chercheurs notent toutefois que la cohérence entre le rapport d'autoévaluation et le document de présentation des axes stratégiques pourrait être améliorée, notamment en ce qui concerne les partenariats. Les liens avec PSL ne sont en effet pas exclusifs. L'Ecole entretient également des relations étroites avec d'autres établissements.

Il existe par ailleurs un manque d'uniformisation dans la présentation des départements, qui pourrait être source de confusions dans la compréhension du rapport d'autoévaluation.

Enfin dans le texte général de l'ENS, l'expression « système » pour le recrutement à venir de « professeur-junior » paraît inappropriée pour une possibilité de recrutement qui vient d'être créée à titre dérogatoire.

Marc MEZARD reconnaît que cette diversité a été conservée mais qu'elle a suscité des débats. Il propose d'ajouter quelques éléments chiffrés harmonisés, afin d'introduire une certaine homogénéité dans la présentation.

Stanislas LYONNET demande si une version anglaise du rapport d'autoévaluation sera établie.

Marc MEZARD indique que l'HCERES fera appel à des experts étrangers mais ceux-ci devraient *a priori* être francophones.

Après avoir délibéré, le Conseil scientifique approuve le rapport d'autoévaluation et les axes stratégiques.

Votants : 18 Pour : 18 Contre : 0 Abstention : 0

La séance est levée à 12 heures 30.

