

RAPPORT D'ÉVALUATION DE L'ÉCOLE NORMALE SUPÉRIEURE DE LYON

CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2019-2020
VAGUE A

Rapport publié le 22/04/2022

Au nom du comité d'experts¹ :

Jean-Claude Jeanneret, Président/Présidente du comité

Pour le Hcéres² :

Thierry Coulhon, Président

En vertu du décret n° 2021-1536 du 29 novembre 2021 :

1 Les rapports d'évaluation « sont signés par le président du comité ». (Article 13) ;

2 Le président du Hcéres « contresigne les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts ». (Article 8, alinéa 8).

Sommaire

Sommaire.....	2
Présentation de l'établissement.....	4
1 / Caractérisation du territoire.....	4
2 / Structuration de la coordination territoriale portée par la ComUE université de Lyon.....	4
3 / Caractérisation de l'école normale supérieure de Lyon.....	5
4 / Contexte de l'évaluation.....	6
Le positionnement institutionnel et la stratégie.....	8
1 / Un positionnement fondé sur l'excellence au sein d'un site académique riche, mais complexe.....	8
2 / Une stratégie fondée sur l'interdisciplinarité, qui gagnerait à prendre en compte le nouveau contexte du site et à se traduire par un projet d'établissement mobilisateur.....	9
La gouvernance et le pilotage.....	11
1 / Une organisation interne complexe et peu lisible.....	11
2 / Une gouvernance agile et réactive, incarnée par une petite équipe.....	11
3 / Une politique de la qualité balbutiante et une politique de la communication interne à définir.....	12
4 / Des outils de pilotage insuffisants au regard des enjeux pluriannuels.....	13
5 / Les grandes fonctions du pilotage : ressources humaines, finance, système d'information, immobilier.....	13
a/ Un dialogue social dégradé, très centré sur des enjeux de procédures.....	13
b/ Une situation financière saine, mais un manque d'outils de prévision et de vision pluriannuelle.....	15
c/ Un patrimoine immobilier de qualité, qui nécessite cependant de s'inscrire dans un schéma directeur renouvelé au regard des besoins et des capacités financières.....	16
La recherche et la formation.....	18
1 / La politique de recherche.....	18
a/ Une vice-présidence en charge de la recherche réactive et proche des chercheurs.....	18
b/ Une stratégie de recherche volontariste au niveau du site lyonnais, ayant permis de renforcer les collaborations, mais qu'il convient de préserver.....	19
c/ Un soutien sans faille des organismes nationaux de recherche, mais des ressources potentiellement en baisse.....	19
d/ Un conseil scientifique dont le rôle est à amplifier.....	19
e/ Des échanges internationaux à mieux suivre pour les valoriser.....	19
f/ Des structures et des plateformes performantes.....	20
2 / La politique de formation tout au long de la vie.....	20
a/ Une formation initiale attractive, avec un nouveau diplôme prometteur, mais dont les modalités de mise en œuvre sont perfectibles.....	20
b/ Une formation continue qui pourrait être mieux structurée et développée.....	21
3 / Un lien entre la recherche et la formation qui fait partie des principes fondamentaux de l'école.....	22
4 / Une politique documentaire qui s'appuie sur des outils originaux et performants.....	22
La réussite des étudiants.....	24
1 / Les parcours des étudiants, de l'orientation à l'insertion professionnelle.....	24
a/ Un suivi des étudiants inégal selon les filières.....	24
b/ Un accompagnement vers le monde professionnel et vers l'international encore peu développé.....	24
2 / La vie étudiante.....	25
a/ Un campus agréable, en constante amélioration.....	25
b/ Des étudiants fragilisés, malgré un environnement matériel favorable.....	25

3 / Une participation des étudiants à la gouvernance qui pourrait être plus sereine et constructive	26
La valorisation et la culture scientifique	27
1 / Une stratégie performante et agile de valorisation des résultats de la recherche	27
2 / Un établissement mobilisé pour l'enrichissement de son patrimoine et la diffusion et le développement de la culture scientifique et technique	27
Les relations européennes et internationales	29
1 / Une politique d'internationalisation au cœur de la stratégie de l'école, mais qui doit s'adapter au contexte créé par l'arrêt de l'IdEx	29
Conclusion	31
1 / Les points forts	31
2 / Les points faibles	31
3 / Les recommandations	32
Liste des sigles.....	33
Observations du président de l'école normale supérieure de Lyon.....	36
Organisation de l'évaluation	38

Présentation de l'établissement

1 / Caractérisation du territoire

La région Auvergne-Rhône-Alpes est composée de trois académies (Lyon, Grenoble et Clermont-Ferrand) et comporte 12 départements. Deuxième région métropolitaine après l'Île-de-France pour ses dépenses en matière de recherche et développement, la région Auvergne-Rhône-Alpes représente un poids national de 14 %, ce qui la place devant l'Occitanie (12 %)¹. Au moment de la visite (octobre 2021), la région Auvergne-Rhône-Alpes compte une coordination territoriale, portée par la communauté d'universités et établissements (ComUE) université de Lyon, et sept universités² dont deux établissements publics expérimentaux (EPE).

En 2017-2018, 338 524 étudiants étaient inscrits dans un établissement d'enseignement supérieur rhônalpin ou auvergnat, dont environ 213 300 inscrits à l'université (63 %)³.

L'académie de Lyon comporte trois départements (Rhône, Loire et Ain) et compte deux implantations universitaires principales : à Lyon et sa banlieue (université Claude Bernard Lyon 1, université Lumière Lyon 2, université Jean Moulin Lyon 3) et à Saint-Étienne (université Jean Monnet – Saint-Étienne). Les sites de Bourg-en-Bresse, Roanne et Oyonnax accueillent des sections de techniciens supérieurs ou des formations des établissements universitaires de l'académie. En 2014-2016, la production scientifique des structures de recherche de l'académie de Lyon représente 6,7 % des publications nationales et 6,8 % des demandes nationales de brevets (tous domaines confondus) déposées à l'Office européen des brevets. En 2017-2018, 192 000 étudiants étaient inscrits dans un établissement d'enseignement supérieur de l'académie de Lyon, dont 140 000 à l'université⁴.

2 / Structuration de la coordination territoriale portée par la ComUE université de Lyon

Créée par décret le 5 février 2015⁵, la ComUE université de Lyon (UdL) est une structure de coordination territoriale réunissant plusieurs opérateurs de l'enseignement supérieur et de la recherche (ESR) de l'académie de Lyon, en application des articles 718-2 et 718-3 du code de l'éducation. En septembre 2021, l'UdL est structurée en 11 établissements membres⁶ et 24 associés⁷. Les établissements membres et associés à la ComUE accueillent, durant l'année universitaire 2018-2019, 154 000 étudiants, dont plus de 5 000 inscrits en 3^e cycle. Les établissements de la ComUE comptent environ 6 800 enseignants et enseignants-chercheurs (EC) titulaires et 6 500 personnels titulaires « bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, personnels sociaux et de santé » (Biats)⁸.

En réponse à l'appel à projets « Initiatives d'excellence » (IdEx) du programme d'investissements d'avenir (PIA), le projet Palse (Programme avenir Lyon Saint-Étienne), d'abord élaboré par le pôle de recherche et d'enseignement supérieur (Pres) université de Lyon, est repris en 2015 par la ComUE université de Lyon lors de la transformation du Pres en ComUE. Sans avoir été retenu comme IdEx en 2012, il bénéficie pour trois ans d'un

¹ Stratégie territoriale de l'enseignement supérieur et de la recherche, Strater diagnostic Auvergne-Rhône-Alpes, édition décembre 2020, p. 73 : la dépense intérieure de recherche et développement (Dird) de la région s'élevait en 2017 à 6 958 M€ (la Dird des administrations étant de 2 128 M€).

² Université Claude Bernard Lyon 1 (UCBL), université Lumière Lyon 2, université Jean Moulin Lyon 3, université Jean Monnet – Saint-Étienne (UJM-SE), université de Chambéry dite Savoie Mont Blanc (USMB), ainsi que deux EPE, université Grenoble Alpes (UGA) et université Clermont Auvergne (UCA).

³ Strater diagnostic, Auvergne-Rhône-Alpes, édition décembre 2020, p. 12 et p. 43.

⁴ Portrait Strater, mai 2019, université de Lyon.

⁵ Décret n° 2015-127 du 5 février 2015 portant approbation des statuts de la communauté d'universités et établissements « Université de Lyon ».

⁶ Université Claude Bernard Lyon 1 ; université Lumière Lyon 2 ; université Jean Moulin Lyon 3 ; université Jean Monnet-Saint Etienne ; école normale supérieure (ENS) de Lyon ; école centrale de Lyon (Centrale Lyon) ; institut national des sciences appliquées (Insa) de Lyon ; institut d'études politiques de Lyon (Sciences Po Lyon) ; institut national d'enseignement supérieur et de recherche en alimentation, santé animale, sciences agronomiques et de l'environnement (VetAgro Sup) ; école nationale des travaux publics de l'État (ENTPE) ; centre national de la recherche scientifique (CNRS).

⁷ École nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques (Ensib), école nationale supérieure des arts et techniques du théâtre (ENSATT), institut national de la santé et de la recherche médicale (Inserm), EM Lyon Business School, école d'ingénieurs en chimie et sciences du numérique (CPE Lyon), institut supérieur d'agriculture Rhône-Alpes (ISARA-Lyon), institut textile et chimique de Lyon (ITECH Lyon), école catholique d'arts et métiers de Lyon (ECAM LaSalle), école nationale supérieure d'architecture de Lyon (ENSAL), école nationale supérieure d'architecture de Saint-Étienne (ENSASE), institut catholique de Lyon, école nationale supérieure des Mines de Saint-Étienne (Mines Saint-Étienne), conservatoire national supérieur de musique et de danse de Lyon (CNSMD), IFP Énergies nouvelles (Ifpen), agence nationale de sécurité sanitaire de l'alimentation, de l'environnement et du travail (Anses), université Gustave-Eiffel (pour l'ex-institut français des sciences et technologies des transports, de l'aménagement et des réseaux [Ifsttar]), école supérieure d'art et de design de Saint-Étienne (Esadse), institut national de recherche en informatique et en automatique (Inria), conservatoire national des arts et métiers (Cnam) Auvergne-Rhône-Alpes, école nationale supérieure des beaux-arts de Lyon (Ensba Lyon), institut national de recherche pour l'agriculture, l'alimentation et l'environnement (Inrae), école de la Comédie de Saint-Étienne, centre régional des œuvres universitaires et scolaires (Crous) de Lyon, institut de recherche technologique (IRT) Bioaster.

⁸ Chiffres issus du site internet de l'UdL : <https://www.universite-lyon.fr/l-universite-de-lyon/> (page consultée le 07 juillet 2021) et de Strater diagnostic Auvergne-Rhône-Alpes, édition décembre 2020, p. 14.

soutien de l'ordre de 27 M€ en raison de la qualité de son projet. Dès 2014, le Pres université de Lyon entreprend la conception d'un projet d'une ambition supérieure à celle du projet Palse. Ce projet intitulé « IDEXLYON », fédérant les forces des établissements de Lyon et de Saint-Étienne, définit trois objectifs ambitieux visant à hisser l'université de Lyon parmi les grandes universités de recherche européennes : « passer de l'expertise au leadership », « construire une université intégrée » et « porter une politique de développement ». Le projet IDEXLYON est labellisé IdEx en février 2017 pour une période probatoire de deux ans. La période probatoire de ce projet est prolongée jusqu'en novembre 2019 après une évaluation par le jury international. Des recommandations sont toutefois formulées par le jury, en particulier concernant le projet d'université-cible. Ce dernier, défini en 2017 et objectif majeur du programme IDEXLYON, est construit au périmètre de cinq établissements : l'université Claude Bernard Lyon 1, l'université Jean Moulin Lyon 3, l'école normale supérieure (ENS) de Lyon, l'institut national des sciences appliquées (Insa) de Lyon et l'université Jean Monnet – Saint-Étienne (UJM-SE). L'Insa est le seul des cinq établissements à se prononcer contre le document d'orientation stratégique de la future université-cible. L'établissement sort donc du projet, ce qui implique alors de redéfinir le périmètre de l'université-cible, notamment en ce qui concerne la thématique de l'ingénierie. En novembre 2019, un nouveau projet de statuts voit le jour, qui mentionne la fusion des trois universités, l'intégration de l'ENS de Lyon comme établissement-composante à personnalité morale, et une structuration en huit pôles thématiques et plusieurs composantes. Ces statuts sont présentés devant le jury international de l'IdEx, qui formule plusieurs recommandations conditionnant la pérennisation de l'IdEx. Une version modifiée des statuts est alors envoyée aux établissements afin de procéder aux votes des conseils d'administration, mais la crise sanitaire liée à la Covid-19 de l'année 2020 retarde le processus. Le ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation (Mesri) et le Secrétariat général pour l'investissement (SGPI) envoient un courrier aux porteurs du projet en juin de la même année, afin de fixer des dates butoirs pour l'approbation des statuts, précisant qu'un seul vote négatif entraînerait l'arrêt de l'IdEx. Le conseil d'administration (CA) de l'UJM-SE se prononce contre la nouvelle version du projet de statuts en octobre 2020. Le Mesri annonce alors l'arrêt immédiat et définitif de l'IdEx de Lyon - Saint-Étienne⁹.

À la suite de l'arrêt de l'IdEx, dans le cadre de la première vague de l'appel à projets « ExcellencES sous toutes ses formes » (ExcellencES)¹⁰ du 4^e PIA, deux projets différents impliquant les membres de la ComUE UdL sont soumis. Les trois universités lyonnaises, VetAgro Sup, l'Insa Lyon, l'école centrale de Lyon, l'école des Mines de Saint-Étienne et l'école nationale des travaux publics de l'État (ENTPE) font une réponse commune à cet appel à projets, coordonnée par l'université Lyon 1. Ce projet, intitulé « Lynx » (*LYON eXcellences*), associe également les hospices civils de Lyon (HCL), le centre de lutte contre le cancer Léon-Bérard, le centre hospitalier Le Vinatier et l'école d'ingénieurs en chimie et sciences du numérique (CPE Lyon), ainsi que des organismes de recherche : le centre national de la recherche scientifique (CNRS), l'institut national de la santé et de la recherche médicale (Inserm), l'institut national de recherche pour l'agriculture, l'alimentation et l'environnement (Inrae), l'institut national de recherche en informatique et en automatique (Inria) et IFP Énergies nouvelles (Ifpen). De leur côté, l'ENS de Lyon, Sciences Po Lyon et le conservatoire national supérieur de musique et de danse de Lyon déposent un projet différent¹¹ intitulé « Tools » (*TransfOrming and Opening Learning and Sciences*). Les organismes de recherche ont également apporté leur soutien à ce projet. À la suite de l'examen des dossiers de cet appel à projets, aucun des deux projets lyonnais n'a été retenu dans la liste des projets sélectionnés publiée le 30 novembre 2021. Deux nouveaux projets sont déposés le 1^{er} février 2022 lors de la deuxième vague de l'appel à projets PIA 4 :

- Le projet « Shape-Med@Lyon », déposé par l'université Lyon 1, rassemble l'université Lyon 2, CPE, VetAgroSup et les établissements de santé du site. Il est recentré sur le domaine de la santé.
- Le projet « Tools+ » rassemble l'ENS de Lyon, Sciences Po Lyon, l'université Lyon 3, l'école centrale de Lyon, l'école des Mines de Saint-Étienne, le conservatoire de Lyon ainsi que VetAgroSup.

Les résultats de la deuxième vague de l'appel à projets PIA 4 ne sont pas encore connus au moment de la publication du rapport.

3 / Caractérisation de l'école normale supérieure de Lyon

L'école normale supérieure (ENS) de Lyon¹² est l'une des quatre ENS françaises. L'ENS de Lyon est un établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP). L'école est régie par les dispositions du décret n° 2012-715 du 7 mai 2012 (version consolidée au 6 septembre 2017), et elle est placée

⁹ Strater diagnostic, Auvergne-Rhône-Alpes, édition décembre 2020, p. 22.

¹⁰ Page de présentation de l'appel à projets ExcellencES : <https://anr.fr/fr/detail/call/excellences-sous-toutes-ses-formes-excellences-appel-a-projets/#> (page consultée le 08 juillet 2021) ; voir également dépêche AEF n° 652048 du 12 mai 2021.

¹¹ Dépêche AEF n° 652800 du 2 juin 2021 – « La reconfiguration du site Lyon-Saint-Étienne à travers le PIA 4 se précise ».

¹² L'ENS de Lyon apparaît respectivement aux 5^e et 12^e rang français du QS (Quacquarelli Symonds) *Ranking* et du *Academic Ranking of World Universities* (ARWU, classement de Shanghai).

- <https://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2022> (page consultée le 19 octobre 2021).

- <https://www.shanghairanking.com/rankings/arwu/2021> (page consultée le 19 octobre 2021).

sous la tutelle du Mesri¹³. Parmi les missions définies par ce décret : « *l'école dispense une formation d'excellence à des élèves et des étudiants se destinant aux différents métiers de l'enseignement et de la recherche dans l'espace européen de l'enseignement supérieur et de la recherche. Elle concourt aussi à la formation, par la recherche, des cadres supérieurs de l'administration et des entreprises françaises et européennes.* » Elle a acquis les responsabilités et les compétences élargies (RCE) en janvier 2010. En 2011, l'institut national de recherche pédagogique (en dehors du Musée national de l'éducation) l'a rejointe sous la forme d'un institut interne : l'institut français de l'éducation (Ifé)¹⁴.

L'ENS de Lyon est implantée dans le quartier de Gerland au sud de Lyon, sur deux sites rapprochés (à 800 mètres l'un de l'autre), et occupe une surface totale de 112 829 m² :

- le site dit Monod héberge principalement les sciences exactes et expérimentales ;
- le site dit Descartes accueille principalement les lettres et les sciences humaines et sociales¹⁵.

L'école regroupe 11 départements¹⁶ de formation (biologie ; chimie ; éducation et humanités numériques ; informatique ; langues, littératures et civilisations étrangères ; lettres et arts ; mathématiques ; physique ; sciences humaines ; sciences sociales ; sciences de la Terre), un centre de langues et un centre des sports¹⁷. L'établissement associe étroitement la formation et la recherche, et accorde une place centrale au doctorat et à l'agrégation. Il prépare principalement aux carrières de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (ESRI)¹⁸.

Au 1^{er} janvier 2021, l'établissement est tutelle de 21 unités mixtes de recherche (UMR), d'une unité de recherche (UR), de six unités d'appui à la recherche (UAR), ainsi que de six plateformes et plateaux techniques, qui couvrent la quasi-totalité du spectre scientifique¹⁹.

Durant la période de référence soumise à évaluation, l'ENS de Lyon a mis en place le diplôme unique de l'ENS de Lyon conférant le grade de master²⁰. L'établissement propose 28 mentions de master, co-accréditées avec les établissements du site lyonnais (les universités Lyon 1, Lyon 2, Lyon 3 et l'université Jean Monnet – Saint-Étienne).

L'établissement accueillait 2 469 étudiants en 2020²¹, dont 1 078 élèves normaliens²². Le taux de boursiers sur critères sociaux de l'établissement est de 30 % environ (en dehors des élèves fonctionnaires-stagiaires), et le taux de féminisation est de 46 %²³.

Au 31 décembre 2019, l'école employait 1 157 personnels, dont 742 titulaires (298 enseignants et EC, 444 Biatss) et 415 contractuels (237 enseignants et EC, 178 Biatss)²⁴.

Le budget annuel de l'ENS de Lyon est de l'ordre de 140 M€. Environ 25 % de ce budget est alloué à la formation, 24 % à la recherche, 24 % à la rémunération des élèves fonctionnaires-stagiaires, 14 % au pilotage de l'établissement, 7 % au patrimoine immobilier, 3 % à la vie étudiante²⁵. La masse salariale de l'école est de 99 M€, soit un peu plus de 70 % des dépenses globales²⁶.

4 / Contexte de l'évaluation

La précédente évaluation de l'ENS de Lyon par le Haut conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (Hcéres) a fait l'objet d'un rapport publié en octobre 2015.

Le comité d'évaluation avait alors formulé les cinq recommandations suivantes²⁷ :

¹³ <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000025825344/> (page consultée le 19 octobre 2021).

¹⁴ Rapport d'auto-évaluation (RAE), p. 2.

¹⁵ RAE, p. 2.

¹⁶ Un département supplémentaire d'économie a été créé postérieurement à la rédaction du RAE.

¹⁷ D'après la liste des départements de formation, fournie en annexe du RAE, p. 8.

¹⁸ RAE, p. 2.

¹⁹ RAE, p. 15.

²⁰ RAE, p. 7.

²¹ RAE, p. 2.

²² RAE, p. 15.

²³ Tableau de bord de l'enseignement supérieur (hors doubles inscriptions CPGE), DataESR : https://data.esr.gouv.fr/FR/T525/P838/tableau_de_bord_de_l_enseignement_superieur_hors_doubles_inscriptions_cpge_-_enseignement_superieur.

²⁴ Données 2019 – Direction générale des ressources humaines, ministère de l'éducation nationale.

²⁵ RAE, p. 33.

²⁶ D'après le graphique « Part des achats dans le budget 2020 », fourni en annexe du RAE, p. 116.

²⁷ Le suivi de ces recommandations par l'établissement est analysé dans le cœur du rapport *infra*.

- « S'assurer de la cohérence entre les logiques des départements et celles de l'établissement, par exemple dans le cadre de l'ambition de multi ou d'interdisciplinarité, du sentiment commun d'appartenance, du recrutement sur dossiers.
- Articuler clairement et explicitement l'ancrage de l'Ifé dans l'ENS de Lyon et sa mission nationale pour en faire un réel atout stratégique pour l'établissement.
- Améliorer l'articulation entre les différents services administratifs pour faire correspondre leur organisation à la situation et aux missions actuelles de l'établissement.
- Poursuivre résolument l'accompagnement au changement, en organisant des dialogues et en développant des formations pour les différentes équipes.
- Repenser les modes de fonctionnement des conseils centraux (CA [conseil d'administration], CS [conseil scientifique], Ceve [conseil des études et de la vie étudiante]) : par exemple en renforçant la capacité d'élaboration des décisions du CA en séance plénière, en motivant les enseignants à participer aux travaux du Ceve ; et par ailleurs mieux articuler la fonction du conseil de gouvernance de l'Ifé et du conseil documentaire à ces instances. »

Même si des progrès ont été réalisés, les problèmes énoncés dans ces recommandations sont, dans l'ensemble, toujours d'actualité, par exemple ceux qui concernent l'organisation de l'établissement, sa gouvernance ou l'intégration de l'Ifé. Ce constat s'explique en partie par l'engagement de l'ENS de Lyon dans la construction de l'université-cible au cours de la période évaluée, qui a fortement mobilisé l'établissement. On trouvera des références au suivi de ces précédentes recommandations dans la suite du rapport.

À l'appui des conclusions et recommandations du précédent rapport et des documents fournis pour la présente évaluation, le comité d'experts a choisi de porter une attention particulière aux problématiques suivantes :

- les partenariats stratégiques dans le contexte de l'arrêt de l'IdEx ;
- la stratégie de l'école à l'international ;
- la stratégie de valorisation de la recherche.

Le rapport d'auto-évaluation (RAE) produit par l'ENS de Lyon ne suit pas totalement le référentiel du Hcéres d'octobre 2018 applicable à l'évaluation des établissements de la vague A, sans pour autant que sa lisibilité en soit altérée. En effet, les volets « réussite des étudiants » et « valorisation et culture scientifique » ne font pas l'objet de chapitres spécifiques dans le RAE, mais ils sont traités sous la forme de développements dans le chapitre intitulé « recherche et formation, médiation et diffusion des savoirs ». Le RAE, ainsi que le document « Axes stratégiques 2021-2026 », ont été approuvés par le CA de l'établissement le 27 avril 2021. Le RAE consiste plutôt en une présentation du fonctionnement de l'établissement pendant la période de référence (2016-2020) qu'en une auto-évaluation critique. Une analyse SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities, threats*) que l'on trouve en page 20 du RAE, pourtant pertinente, est peu exploitée dans le reste du document, et les tableaux chiffrés sont peu commentés pour expliquer les évolutions observées durant la période examinée. L'ajout des références explicites dans le RAE aux éléments fournis par le document « Annexes » de 228 pages et la production par l'école de tableaux synthétiques permettant de résumer des données brutes, peu exploitables en l'état²⁸, auraient par ailleurs facilité le travail du comité d'experts. En outre, le RAE ne reprend pas explicitement les recommandations du précédent rapport d'évaluation du Hcéres de 2015, pour indiquer les éventuelles mesures prises pour y répondre.

Il faut néanmoins rappeler le contexte de la crise sanitaire liée à la Covid-19 et du recours au télétravail systématique, qui a entravé la préparation du RAE au premier semestre 2021. Ce contexte n'a, à l'évidence, pas facilité les échanges préalables à son élaboration. Il convient également de rappeler que ce RAE a été préparé quelques mois seulement après la décision de l'État de mettre fin à l'IdEx labellisée en début d'année 2017, décision dont il est encore difficile de mesurer l'impact sur le positionnement et la stratégie des acteurs du site.

²⁸ Par exemple, les données des pages 65-89 des annexes du RAE sur le recrutement des normaliens étudiants.

Le positionnement institutionnel et la stratégie

Au moment où le comité d'experts a rédigé son rapport, deux incertitudes majeures affectant potentiellement le positionnement et la stratégie de l'ENS de Lyon ne sont pas encore levées : d'une part, les résultats de l'appel à projets ExcellencES du PIA 4²⁹, et, d'autre part, la stratégie, les missions et les statuts de la ComUE université de Lyon, qui devraient être revus, dans le nouveau contexte imposé par l'arrêt de l'IdEx. La ComUE a renouvelé sa gouvernance à la fin du mois de février 2022³⁰.

1 / Un positionnement fondé sur l'excellence au sein d'un site académique riche, mais complexe

L'ENS de Lyon, comme les autres ENS, revendique ses particularités dans le paysage des grandes écoles françaises : proposer un cursus de formation spécifique en quatre ans et affirmer sa vocation première de former par la recherche, avec 70 % de ses étudiants poursuivant en doctorat³¹. Les étudiants de l'école s'orientent³² principalement vers les métiers de l'enseignement et de la recherche en France et dans l'espace européen, mais également vers des métiers de cadres supérieurs des administrations et des entreprises françaises et européennes³³. L'ENS de Lyon figure en bonne place dans de nombreux classements mondiaux en tant qu'université de recherche³⁴, et elle entretient des liens privilégiés avec des partenaires internationaux de renom (universités de Cambridge et d'Oxford, écoles polytechniques fédérales de Lausanne et de Zurich, *Massachusetts Institute of Technology* par exemple) ou avec des établissements qui lui ressemblent, tels que les *Indian Institutes of Science Education and Research* (IISER).

La « formation d'excellence » (selon les termes de ses statuts) qu'elle offre à ses étudiants couvre de nombreuses disciplines, à l'exception du droit, de la médecine et de l'ingénierie. La formation est systématiquement reliée à la recherche de haut niveau effectuée dans les nombreux laboratoires du site (*vide infra*), dont la tutelle est le plus souvent partagée avec d'autres établissements lyonnais. Une dizaine de ces laboratoires sont portés par l'école et ont en seule cotutelle un organisme de recherche, les autres ont plusieurs tutelles sur le site lyonnais. L'offre pluri-disciplinaire³⁵ de l'école est un facteur d'attractivité important, aussi bien en matière de formation que de recherche. Il en va de même pour la personnalisation des parcours de formation et le soutien individualisé apporté aux étudiants, que permet le faible nombre d'étudiants par enseignant, quatre à cinq pour l'essentiel des disciplines.

Le diplôme unique de l'ENS de Lyon conférant le grade de master, que l'école délivre depuis 2017, a ouvert une nouvelle voie de recrutement d'étudiants normaliens (non-fonctionnaires) en provenance principale des

²⁹ En Auvergne-Rhône-Alpes, la première vague de l'appel à projets Excellences s'est révélée infructueuse. Pour la deuxième vague, dont la date limite de dépôt était fixée au 1^{er} février 2022, deux projets lyonnais ont été déposés, l'un, « Shape-Med@Lyon », porté par l'université Lyon 1, rassemble l'université Lyon-II, CPE, VetAgroSup et les établissements de santé du site ; l'autre, « Tools+ », porté par l'ENS de Lyon, rassemble l'université Lyon-III, l'école centrale de Lyon, Sciences Po Lyon, Mines Saint-Étienne, VetAgroSup et le conservatoire de Lyon. Le périmètre des établissements ainsi que les périmètres thématiques de chacun de ces deux projets ont évolué par rapport à la première vague de l'appel à projets.

³⁰ Le conseil d'administration de la Comue, réuni le 1^{er} mars 2022, a élu son nouveau président.

³¹ RAE, p. 13.

³² RAE, p. 13.

³³ La dernière enquête d'insertion figurant dans les annexes du RAE (pp. 24-42) fait ressortir une répartition par métiers et par territoires confortant cette assertion : 59 % des diplômés travaillent dans l'ESR, 28 % dans l'enseignement secondaire et 13 % dans un autre secteur d'activité ; 26 % travaillent en région Auvergne-Rhône-Alpes, 30 % en région Île-de-France, 26 % dans les autres régions françaises et 16 % à l'étranger, dont un tiers au sein de l'Union européenne.

³⁴ 5^e au premier classement du *Times Higher Education* publié en 2016 des 20 meilleures petites universités mondiales (l'ENS-PSL et l'école polytechnique sont respectivement 2^e et 3^e derrière *CalTech*) et dans les 10 premières depuis. 27^e en mathématiques (3^e université française) et entre 51^e et 75^e en sciences de la Terre (8^e université française) dans les classements thématiques 2019 de l'*Academic Ranking of World Universities* (ARWU, classement de Shanghai).

³⁵ Multi-, pluri- ou poly-disciplinarité (D1 + D2) : les disciplines sont juxtaposées. L'effort multi-disciplinaire se résume principalement à rendre intelligible aux partenaires, les concepts et le vocabulaire de sa propre discipline, permettant ainsi de bien définir les attendus de chaque discipline.

Inter-disciplinarité (D1∩D2) : les disciplines s'interpénètrent. Au moins un des acteurs se propose, au démarrage du projet, de faire avancer par les actions communes, les savoirs, les techniques ou les théories propres à la discipline de son partenaire. A la fin du projet, les acteurs ont réussi à faire progresser leur propre discipline ainsi que celles des partenaires. Ce type d'activités génère de nouvelles questions fondamentales, instrumentales ou applicatives qu'il n'était pas possible d'imaginer avant le démarrage du projet.

Trans-disciplinarité (D1UD2) : l'activité interdisciplinaire a été capable de générer une masse critique de problématiques qui dépassent les frontières des disciplines, considérées séparément. Chaque acteur a amené de nouveaux questionnements au sein de sa propre discipline mais qui sont le fruit de la convergence avec l'autre discipline, on peut parler alors de réciprocité de l'inter-disciplinarité. Les succès obtenus entraînent d'autres acteurs sur la même voie. Un nouveau vocabulaire émerge, une communauté se crée, de nouvelles techniques, de nouveaux modèles ainsi que des nouveaux outils de simulation sont développés. De nouveaux lieux de recherche dédiés sont créés. L'activité est alors transdisciplinaire et pourra éventuellement donner naissance à une nouvelle discipline. Voir par exemple : https://www.cnrs.fr/comitenational/csi/reco/Recommandations/INSIS/Recommandation-Interdisciplinarite_CSI-INSIS.pdf.

filiales universitaires et qui représentent aujourd'hui un tiers des effectifs. Ils contribuent à améliorer l'ouverture sociale de l'école³⁶.

L'ENS de Lyon est bien ancrée dans le site académique de Lyon-Saint Étienne au sein duquel elle a tissé des partenariats solides, avec les universités et les écoles. L'ENS de Lyon s'est fortement impliquée pendant la période de référence dans la construction d'un collectif de site ayant permis l'obtention de la labellisation IdEx en février 2017, mais les évolutions institutionnelles que ce projet visait n'ont finalement pas été acceptées par l'ensemble des partenaires³⁷ du site. L'État a donc mis fin à l'IdEx en octobre 2020, obligeant l'ensemble des établissements concernés à redéfinir leur positionnement et leur stratégie de développement, et à trouver par ailleurs les moyens de compenser budgétairement les ressources perdues avec l'arrêt de l'IdEx.

Les partenariats et la coopération avec les autres établissements du site (universités, organismes nationaux de recherche, écoles³⁸) sont importants, tant en matière de formation que de recherche³⁹. Même si le bilan des projets menés lors de la phase de construction de l'IdEx n'est que partiellement présenté dans le RAE, le comité a constaté que la dynamique collective enclenchée ces dernières années était réelle et que l'ENS de Lyon en a avantageusement tiré profit du fait des ressources financières supplémentaires qu'elle a ainsi obtenues⁴⁰.

Les difficultés institutionnelles entraînées par l'échec de l'IdEx remettent en cause les dynamiques enclenchées entre les établissements du site. Les deux projets (Lynx et Tools) déposés dans le cadre de l'appel à projets ExcellencES du PIA 4, par deux consortiums menés respectivement par l'université Lyon 1 et l'ENS de Lyon, se présentent comme complémentaires. Le montage de deux consortiums différents au sein du même site confirme que les acteurs du site n'ont toujours pas su dépasser les difficultés qui les ont poussés à l'échec dans le cadre de l'IdEx. Ainsi, un risque existe que ces projets entraînent un bouleversement des coopérations actuelles entre les établissements et une altération de la dynamique collective que l'IdEx avait créé. **Le comité estime que, quels que soient ces résultats⁴¹ et l'évolution de la structuration institutionnelle du site, tous ses acteurs, dont l'ENS de Lyon, auraient intérêt à continuer à valoriser ensemble le site académique à l'international sous une marque ombrelle unique, telle que celle d'« université de Lyon », nom actuel de la ComUE.**

2 / Une stratégie fondée sur l'interdisciplinarité, qui gagnerait à prendre en compte le nouveau contexte du site et à se traduire par un projet d'établissement mobilisateur

L'ENS de Lyon a rédigé en 2015, dans le cadre de la précédente évaluation du Hcéres, un document décrivant ses axes stratégiques pour la période 2015-2020. Les objectifs qui concernaient les 10 propositions concrètes de ces axes stratégiques ont été atteints pour la plupart, comme le montrent les annexes du RAE⁴². Les 11 jalons suivis dans le cadre du contrat quinquennal 2015-2020⁴³, répartis entre « formation et vie étudiante », « recherche et valorisation » et « gouvernance et pilotage », complètent et renforcent cette approche stratégique. Le précédent rapport d'évaluation par le Hcéres avait néanmoins noté le manque de hiérarchisation des 10 propositions, « [pouvant] donner l'impression d'un manque de stratégie »⁴⁴. **Le comité considère tout de même que l'établissement a réussi à atteindre les objectifs qu'il s'était fixés, en prenant parallèlement une part active dans la construction du collectif de site. Cette construction partenariale a souvent pris le pas sur les évolutions internes que l'école aurait pu mener.**

Parmi les différents objectifs affichés, l'intégration de l'Ifé s'est poursuivie durant la période de référence, à travers la nomination par le président de l'ENS de Lyon d'un nouveau directeur, accompagnée d'une réorganisation de l'institut en trois pôles. **Le comité considère néanmoins que la diminution des ressources humaines mobilisées** (diminution en quatre ans de près de la moitié des personnels affectés explicitement à l'Ifé⁴⁵), **et le maintien d'une forte dépendance de l'activité de l'institut par rapport aux demandes de la direction générale de l'enseignement scolaire (Dgesco) du ministère de l'Éducation nationale, de la Jeunesse et des**

³⁶ RAE, p. 21.

³⁷ L'ENS de Lyon a été le premier, et le seul établissement, à avoir pu faire adopter par son CA à l'automne 2020 les statuts du futur établissement-cible.

³⁸ Pour les écoles, principalement dans le cadre du Collège des Hautes Études de Lyon en Sciences (CHEL[S]), qui regroupe l'ENS de Lyon, VetAgro Sup, Sciences Po Lyon, le conservatoire national supérieur de musique et de danse de Lyon, Centrale Lyon et les Mines Saint-Étienne.

³⁹ 28 mentions de master co-accréditées avec les universités Lyon 1, Lyon 2, Lyon 3, et Jean Monnet de Saint-Étienne, 21 UMR hébergées au sein de l'école qui totalisent en 2020 1504 personnels, dont 565 doctorants (RAE p. 15.)

⁴⁰ Environ 2 M€ par an pour la période 2017-2020 (RAE, p. 37).

⁴¹ La première vague de l'appel à projets Excellences s'est révélée infructueuse pour les deux consortiums lyonnais.

⁴² Annexes du RAE, p. 10.

⁴³ RAE, p. 8-9.

⁴⁴ Rapport d'évaluation de l'ENS de Lyon (Hcéres, 30 octobre 2015), p. 12.

⁴⁵ Même si certains postes, comme la communication, ont été transférés de l'Ifé vers les structures de l'ENS de Lyon en charge des mêmes fonctions, et que ces transferts ont donc favorisé l'intégration.

Sports, rendent peu claire la manière dont la Dgesco, le Mesri et l'ENS de Lyon elle-même entendent orienter l'activité de l'Ifé à l'avenir, et dans quelle structuration⁴⁶.

Les axes stratégiques de développement de l'ENS de Lyon pour la période 2021-2026, approuvés par le CA de l'établissement en mars 2021, mettent en lumière des défis génériques qui concernent la plupart des établissements d'enseignement supérieur et de recherche (attractivité, internationalisation, développement durable). Il y a peu d'indications sur la politique actuelle de l'école en matière de responsabilité sociétale et environnementale (RSE) dans ces axes, mais également dans le RAE et ses annexes. L'axe relatif à la promotion de la multi-disciplinarité (voire de l'inter-disciplinarité) constitue un axe plus spécifique à l'ENS de Lyon, dans la mesure où il lui confère un vrai potentiel d'attractivité, en matière de formation comme de recherche⁴⁷. Sur les 10 actions identifiées en conclusion du document présentant les axes stratégiques, seules les deux dernières (révision du diplôme de l'ENS de Lyon et plan de prévention en santé) ont une réelle dimension stratégique. **Le comité suggère à l'ENS de Lyon de hiérarchiser ces actions pour répondre aux défis définis dans ses axes stratégiques. Le document précité mentionne également l'organisation, pendant l'été 2021, d'échanges entre les étudiants et les personnels de l'ENS de Lyon dans le but d'élaborer une feuille de route détaillée. Le comité a constaté lors de la visite que ces échanges n'avaient pu se tenir selon le calendrier envisagé. Il est recommandé à l'établissement d'organiser sans plus attendre ces échanges permettant de jeter les bases d'un projet d'établissement mobilisateur, en phase avec les axes stratégiques et les actions prioritaires retenues.**

Après une longue période pendant laquelle l'ENS de Lyon a privilégié la construction du collectif de site au détriment de la nécessaire réflexion sur sa propre trajectoire, et dès lors que l'école a été amenée à renoncer aux évolutions institutionnelles qui étaient liées à la labellisation IdEx, **le comité recommande à l'ENS de Lyon de mobiliser ses personnels, ses étudiants et ses partenaires autour de l'élaboration d'un projet d'établissement revu dans un cadre différent.**

⁴⁶ Le rapport 2015 d'évaluation par le Hcéres recommandait (p. 36) d'« articuler clairement et explicitement l'ancrage de l'Ifé dans l'ENS de Lyon et sa mission nationale pour en faire un réel atout stratégique pour l'établissement ».

⁴⁷ On peut à cet égard regretter que cette multidisciplinarité, affichée comme un objectif de la période en évaluation, n'ait pas été traduite en actions spécifiques à la hauteur des potentialités de l'école.

La gouvernance et le pilotage

1 / Une organisation interne complexe et peu lisible

Avant d'analyser l'organisation interne de l'ENS de Lyon, une remarque liminaire s'impose. En effet, il convient de rappeler le travail considérable mené par l'ENS de Lyon à l'occasion de la préparation de l'IdEx : ce travail a mis à contribution l'ensemble des acteurs de l'école, laissant peu de place en parallèle à une nécessaire réflexion sur l'organisation interne. Ce problème d'organisation est reconnu par l'établissement et il était souligné par le précédent rapport d'évaluation du Hcéres. Le comité regrette donc que l'établissement n'ait pas su trouver le bon équilibre entre le service du collectif et l'attention que l'école aurait dû porter à sa vie interne. L'échec du site à la pérennisation de l'IdEx rend ce regret encore plus vif.

L'organisation de l'ENS de Lyon est originale : un président qui pilote directement un certain nombre de services⁴⁸ au-delà de ceux qui sont traditionnellement rattachés à la présidence (le cabinet et le service de la communication), des vice-présidences (VP) respectivement chargées de la recherche et des études auxquelles sont rattachés directement les services administratifs correspondants, et une direction générale des services (DGS) chargée des fonctions support. Les prérogatives du cabinet excèdent celles qui sont habituellement attribuées à ce type d'organe : le suivi de l'engagement décennal⁴⁹, les statistiques, la prise en compte du développement durable par exemple ne semblent pas devoir relever d'un cabinet. **Ces rattachements directs au président et les prérogatives du cabinet, s'ils ne préjugent pas de l'efficacité de l'action menée, rendent nécessaire une clarification quant au rôle de la gouvernance par rapport à l'action administrative.**

L'organigramme des services support, de structure classique, est très détaillé. Il décrit une multitude de petits services ne comptant qu'un ou deux agents, ce qui ne facilite pas la compréhension de l'organisation.

Cette complexité de l'organigramme est cependant compensée par des processus de concertation interne nombreux : réunions fréquentes du président et des VP avec les départements de formation (conseil des directeurs de département) ou les unités de recherche (réunion des directeurs d'unité), et de la DGS avec les responsables administratifs des composantes (réunions de service dites « Prisme »). Ces réunions ont un caractère soit général (information descendante) soit thématique (suivi de la masse salariale, patrimoine, système d'information par exemple). Elles permettent une circulation des informations, dont les entretiens réalisés par le comité montrent qu'elle est appréciée par les structures de recherche, les départements de formation et les services administratifs.

Le comité note par ailleurs le maintien d'une organisation spécifique à l'Ifé, ce qui témoigne de l'intégration inachevée déjà évoquée ci-dessus. Le service de gestion de l'Ifé est passé sous l'autorité hiérarchique de la DGS, mais il assure des tâches qui pourraient être davantage intégrées aux divers services de l'établissement. **La recommandation du précédent rapport d'évaluation par le Hcéres, quant au positionnement de l'Ifé, demeure pertinente en dépit des efforts de restructuration réalisés en 2018.**

Le comité invite l'établissement à lancer une réflexion sur sa stratégie rendue particulièrement nécessaire par l'évolution du site lyonnais. Cette réflexion pourra avantageusement s'accompagner d'une révision des modalités internes d'organisation, tant au niveau de l'organigramme que des processus qui lui sont associés.

2 / Une gouvernance agile et réactive, incarnée par une petite équipe

La gouvernance de l'établissement est définie par le décret 2012-715 du 7 mai 2012 : les organes de gouvernance prévus sont :

- un CA composé pour moitié de personnalités extérieures et pour moitié de membres élus de l'établissement, et présidé par un président (qui dispose d'une voix prépondérante) nommé par décret du Président de la République ;
- un conseil scientifique (CS).

Le règlement intérieur a prévu la création d'un conseil des études et de la vie étudiante (Ceve).

Ainsi, la gouvernance est incarnée par une équipe restreinte : une VP en charge de la recherche et une VP en charge des études, nommées par le président (article 1 du règlement intérieur), la DGS et la direction de

⁴⁸ En particulier la direction des affaires internationales, la direction de la comptabilité qui a repris en 2018 les missions de l'agence comptable, le service de la formation continue, la bibliothèque Diderot de Lyon et le service de développement des usages du numérique pour l'enseignement et les savoirs (Dunes), créé en 2016 et qui accompagne les enseignants et les étudiants en matière d'usages numériques.

⁴⁹ Le terme « engagement décennal » couvre la problématique du remboursement par les élèves normaliens du montant des salaires perçus pendant leur scolarité s'ils ne respectent pas les 10 ans de service dus à l'État.

cabinet. Cette équipe est sous l'égide d'un président très présent : il ressort en effet des comptes rendus qu'il assure personnellement la présidence de la plupart des instances. Cette équipe constitue un comité de direction qui se réunit de manière hebdomadaire. Cette gouvernance resserrée d'un établissement de taille modeste permet un pilotage proche des acteurs et une réactivité appréciés par une majeure partie des partenaires et des chefs de service ou des directeurs de département⁵⁰. Elle n'en est pas moins contestée par des représentants du personnel, dans la mesure où elle ne permettrait pas l'expression prépondérante des élus dans la prise de décisions et où elle affaiblirait la démocratie universitaire en favorisant uniquement l'efficacité de la prise de décision⁵¹. Ces tensions perturbent parfois le fonctionnement de l'établissement, car elles aboutissent à des recours contentieux créant une insécurité juridique. Il ne relève pas du rôle du comité de se prononcer sur le résultat des requêtes déposées auprès du tribunal administratif ou de les commenter, mais **le comité émet le souhait de décisions rapides, qui permettraient de conclure sur ces questions institutionnelles**. Pour autant, et malgré ces contestations, les comptes rendus du CA témoignent d'un fonctionnement normal, permettant un dialogue riche sur les sujets de fond.

Le CS compte 27 membres, dont 11 représentants élus des personnels et des élèves, 12 personnalités qualifiées et quatre représentants d'institutions partenaires. Durant la période de référence, l'assiduité et la qualité des travaux sont jugées positivement par l'ENS de Lyon, qui a également apprécié une certaine continuité dans sa composition lors du renouvellement en 2019⁵². La contribution du CS au RAE, qui a donné lieu à des débats riches, témoigne de la qualité des travaux de l'instance.

Le Ceve compte, en dehors du président de l'école qui en est membre de droit et le préside, 15 membres, dont deux personnalités extérieures (représentants du centre régional des œuvres universitaires et scolaires [Crous] et du conseil régional), quatre membres désignés par le CA parmi ses membres élus et neuf représentants élus des personnels et des étudiants. Malgré la demande exprimée par le président, le Ceve n'a pas apporté de contribution lors de l'élaboration du RAE, ce qui reflète le climat dégradé existant entre la direction et les représentants des élèves dans cette instance, qui sera évoqué dans le chapitre « Réussite des étudiants » du présent rapport.

Le fonctionnement des comités statutaires (le comité technique [CT] et le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail [CHSCT]) sera abordée dans la partie consacrée à ce sujet ci-dessous, mais il convient de noter dès à présent que le RAE évoque, sans développer ce point, un « dialogue social [qui] reste à améliorer »⁵³.

3 / Une politique de la qualité balbutiante et une politique de la communication interne à définir

L'établissement a mis en place divers dispositifs dont le rôle est d'assurer une amélioration de la qualité : un contrôle interne comptable et budgétaire (CICB), un plan d'achat, un contrôle interne, un référencement sur le Datadock⁵⁴, etc. Ces outils, qui démontrent de la part de l'établissement une réelle volonté d'amélioration continue, sont utilisés presque uniquement par les services administratifs. Ils ne suffisent pas à définir une politique de la qualité au sens d'une politique organisée et encadrée par des objectifs, des indicateurs et des processus qui en découlent.

Le RAE ne contient pas de données de pilotage et d'indicateurs au service de la politique de l'établissement, à l'exception de quelques éléments chiffrés ponctuels, qui ne sont d'ailleurs pas inscrits dans une comparaison pluriannuelle commentée. Aux carences du système d'information (voir point 4 *infra*), s'ajoute l'absence d'une équipe se consacrant au suivi et au pilotage de la stratégie de l'établissement – un seul personnel chargé des enquêtes est rattaché au cabinet –, ce qui ne permet pas de disposer d'outils robustes pour remplir ces missions. La programmation et le travail fournis par les nombreux comités mis en place⁵⁵ sont de qualité, et ils pourraient utilement être complétés par la définition et l'utilisation de données de suivi et de pilotage.

Enfin, l'absence de toute mention dans le RAE d'une politique de communication, interne comme externe, au-delà de la communication en période de crise sanitaire, pose question. À l'issue des entretiens, il apparaît que la communication externe a été réduite au minimum pendant la dernière période en raison de la mobilisation des équipes de l'ENS de Lyon pour la construction de l'université-cible qui a finalement échoué. En revanche, le manque d'attention portée à la communication interne surprend dans le contexte évoqué ci-dessus, celui

⁵⁰ Entretiens.

⁵¹ Entretiens.

⁵² RAE, p. 28.

⁵³ RAE, p. 30.

⁵⁴ Existant depuis le 1^{er} janvier 2017, le Datadock est une base de données qui permet le partage des informations sur les organismes de formation. Son intérêt est de trier les prestataires d'un point de vue qualitatif. Au 1^{er} janvier 2022, la certification Qualiopi remplacera le référentiel Datadock

⁵⁵ Commission locaux, comité de pilotage du système d'information, commission des finances, réunion mensuelle de pilotage de la masse salariale, commission communication-média-Dunes, commission santé des étudiants, commission Crous-usagers, etc. (RAE, p. 29).

d'une gouvernance resserrée et d'un dialogue social interne parfois compliqué. Ce contexte aurait pu amener l'établissement à renforcer sa communication interne.

Le comité invite l'établissement à développer, dans le contexte de sa gouvernance très centralisée, des objectifs pluriannuels, des indicateurs, ainsi qu'à renforcer la communication interne et la concertation que cette centralisation impose.

4 / Des outils de pilotage insuffisants au regard des enjeux pluriannuels

Comme on l'a évoqué précédemment, l'établissement manque d'outils de pilotage qui permettraient l'élaboration d'une vision partagée de sa stratégie et de son modèle économique. Le système d'information (SI) reste encore trop éclaté avec des « briques de base » de la suite Cocktail, qui doivent être fiabilisées, mais surtout faire l'objet d'une réflexion d'ensemble. La direction de l'ENS de Lyon en est consciente, et ce travail est en cours au sein du comité de pilotage du SI. Pour autant, malgré une équipe de la direction des systèmes d'information (DSI) dont le calibrage est satisfaisant (29 agents⁵⁶) et qui travaille dans de bonnes conditions avec les équipes d'informaticiens localisées dans les départements ou les unités de recherche, des priorités n'ont pas été définies pour les nombreux projets. La mise à jour du schéma directeur paraît indispensable.

Les lacunes du système de pilotage global sont partiellement compensées par un système de dialogue de gestion : celui-ci est cependant éclaté, ce qui ne permet pas à la direction d'avoir une vision globale. En effet, le dialogue de gestion se déroule en parallèle dans le champ administratif sous l'égide de la DGS, dans le champ de la recherche et dans le champ de l'enseignement, respectivement sous l'égide du VP chargé de la recherche et du VP chargé des études, les arbitrages ayant lieu au niveau du comité de direction. Cependant, en l'absence, d'une part, de données de pilotage⁵⁷, notamment en ce qui concerne le champ de l'enseignement⁵⁸ et, d'autre part, de système d'allocation de moyens explicite⁵⁹, une vision consolidée du modèle économique de l'établissement fait défaut.

5 / Les grandes fonctions du pilotage : ressources humaines, finance, système d'information, immobilier

a/ Un dialogue social dégradé, très centré sur des enjeux de procédures

L'établissement comptait, en 2019⁶⁰, 2 166 personnels, dont 1 069 élèves fonctionnaires-stagiaires, 568 personnels administratifs et 529 personnels enseignants. 23,7 % des Biatss étaient contractuels (soit 135, dont 15 en contrat à durée indéterminée [CDI]), et 58 % des EC étaient non titulaires (soit 307, dont un en CDI).

Le suivi de la masse salariale est assuré de manière rigoureuse. Une réunion mensuelle autour de la DGS avec la direction des affaires financières (Daf), la direction des ressources humaines (DRH), et l'agence comptable permet d'échanger et de repérer les alertes éventuelles. Ce suivi répond aux exigences du dialogue de gestion interne.

L'établissement ne dispose pas d'outils de gestion prévisionnelle des emplois, qu'il s'agisse du personnel administratif ou du personnel enseignant-chercheur. Si le dialogue de gestion interne permet d'avoir une appréciation des besoins de remplacement ou de renfort de tel ou tel service ou département, il se résume à l'analyse des besoins exprimés et il est soumis à l'arbitrage du président ; il manque les indicateurs permettant d'en définir le cadre. Pour autant, les taux d'encadrement (nombre d'étudiants par personnel), tant administratifs qu'enseignants (quatre à cinq pour un), sont très avantageux en comparaison d'établissements de taille similaire. Par ailleurs, il convient de signaler un taux de personnel administratif de catégorie A important (45,3 %) par rapport à la moyenne des établissements d'enseignement supérieur (31,6%)⁶¹. Ces éléments sont le signe d'une situation positive, au regard des missions de l'établissement, même si des insatisfactions ressortent des entretiens, notamment quant à l'équilibre entre les moyens dont dispose le secteur des sciences humaines et sociales (SHS) et ceux alloués au secteur des sciences expérimentales et exactes. La campagne d'emplois 2021 a été votée à l'unanimité par le CA⁶², après un CT qui avait vu son adoption par trois voix pour et sept

⁵⁶ RAE, p. 29.

⁵⁷ À l'exception des taux d'exécution.

⁵⁸ L'établissement ne dispose pas de dispositif de suivi des heures d'enseignement qui permettrait de construire une analyse des coûts complets de formation, par exemple.

⁵⁹ Une absence justifiée pendant les entretiens par la taille de l'établissement.

⁶⁰ Bilan social 2019.

⁶¹ Bilan social Mesri 2018-2019, p. 46.

⁶² Procès-verbal (PV) du CA du 17 décembre 2020.

abstentions, montrant ainsi une adhésion aux propositions de la direction sur un sujet important pour la vie de l'établissement⁶³.

L'établissement a mis en place divers outils en matière de ressources humaines :

- une politique de formation des personnels relativement bien dotée (170 k€) ;
- la mise en place d'un dispositif de régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel (Rifseep) concernant les personnels Biatss, et incluant une politique de complément indemnitaire annuel (CIA), avec un effort financier significatif (500 k€ l'année de mise en place du Rifseep) ;
- des réunions fréquentes des instances (CT et CHSCT).

Vient s'y ajouter une politique sociale avec une cellule de veille qui suit les personnels en difficulté dans leur environnement professionnel. Un comité de prévention des risques psycho-sociaux (RPS) a été constitué en mai 2018. Une charte portant sur le dispositif du télétravail, adoptée dès 2017, a permis une mise en place rapide des modalités particulières de travail lors de la crise sanitaire liée à la Covid-19. Enfin, un plan consacré au sujet de l'égalité entre les femmes et les hommes a été adopté, avec un important volet portant sur la lutte contre les violences sexuelles et sexistes (VSS), en dépit d'un dialogue compliqué au sein des groupes de travail chargés de son élaboration, en raison de problèmes de représentation. Ce plan a fait l'objet d'une large communication au sein du campus de l'ENS de Lyon au moment de la visite du comité.

L'examen des comptes rendus des réunions du CT permet de constater un dialogue nourri sur l'ensemble des points qui nécessitent son avis, et le comité ne constate pas de problèmes récurrents de procédures. Les entretiens menés lors de la visite ont révélé que les situations conflictuelles vécues au sein des instances du dialogue social ne reflétaient pas le quotidien de tous les agents. Par ailleurs, le projet d'université-cible, enjeu majeur de l'IdEx, a fait l'objet de présentations nombreuses, permettant au président de l'ENS de Lyon de réaffirmer systématiquement le maintien de la personnalité morale de l'école, en réponse aux craintes exprimées quant à une éventuelle fusion des établissements de l'ESR impliqués dans le projet. Ainsi, les votes des organisations syndicales, s'ils ne sont pas forcément allés dans le sens souhaité par la direction, traduisent des débats de fond légitimes et la vivacité de certains échanges est justifiée par l'importance des enjeux.

Dans ce contexte, la mauvaise qualité du dialogue social, signalée par le RAE⁶⁴, pose question.

Les entretiens et les documents mis à la disposition du comité n'ont pas permis au comité de comprendre les raisons systémiques de la dégradation du dialogue social, dans la mesure où, sauf exception, l'établissement est attentif à la régularité procédurale des réunions du CT, et où il ressort des comptes rendus approuvés que les éléments de débat sont présents. La DGS a par ailleurs instauré des réunions mensuelles de dialogue avec les représentants syndicaux, et, dans certains cas particuliers, a mis en place des groupes de travail. Sans ignorer que les modalités de ce type d'actions peuvent toujours être perfectibles, l'effort de dialogue est réel et ces réunions pourraient être l'occasion de discuter des modalités d'organisation du dialogue social, pour les améliorer.

En ce qui concerne le CHSCT, une plus grande attention à la régularité formelle de certaines procédures (l'élaboration des ordres du jour de réunion par exemple), si elle ne préjuge pas de l'amélioration du dialogue dans cette instance, pourrait permettre de mieux le centrer sur les enjeux de fond. La lecture des comptes rendus du CHSCT et les entretiens menés lors de la visite montrent que la mauvaise qualité du dialogue social a occulté le traitement de sujets importants comme celui des VSS. Ces sujets auraient mérité une réflexion approfondie. Entre la visite sur site et la rédaction de ce rapport, l'inspection générale de l'éducation, du sport et de la recherche (IGÉSR) a d'ailleurs publié un rapport sur le traitement des VSS au sein de l'école qui – au-delà de ses conclusions opérationnelles – démontre bien l'impact de l'absence ou de la mauvaise qualité du dialogue social. Il indique en effet : « Le climat social tendu constaté par la mission, dans lequel chaque membre de la communauté de l'ENS de Lyon a une part de responsabilité, établit un contexte général très difficile, dont l'apaisement doit être une priorité pour l'établissement et sa présidence. Le sujet des VSS a conduit à plusieurs reprises les étudiants et les partenaires sociaux à intervenir avec un engagement et une insistance justifiés, mais dans un contexte de tension empêchant un traitement serein du sujet. »⁶⁵

Il convient cependant de mettre au crédit de l'établissement le développement et la qualité d'une direction de la prévention, qui dispose de moyens humains adaptés (14 agents) et qui a mis en place un dispositif d'hygiène et de sécurité qualifié de satisfaisant par l'inspection de la santé et de la sécurité au travail ⁶⁶. Les séances du CHSCT font systématiquement l'objet de réponses de l'administration de l'école. Le projet de

⁶³ PV du CT du 1^{er} décembre 2020.

⁶⁴ RAE, p. 31.

⁶⁵ Rapport N° 2021-125, septembre 2021, IGÉSR, Agressions sexuelles à l'ENS de Lyon.

⁶⁶ Rapport d'inspection santé et sécurité au travail n° 2019-009.

formations aux missions du CHSCT, communes aux membres de l'administration et aux représentants du personnel, reporté en raison de la crise sanitaire, pourrait utilement contribuer à l'apaisement du dialogue social. La mise en œuvre d'une politique de la qualité de vie au travail (QVT) est en cours. Elle pourrait être l'occasion de créer les conditions d'un travail commun sur ces enjeux en associant un large public au sein de l'école. Enfin, le lancement d'une enquête sur les RPS, retardée par la mobilisation collective autour la construction de l'établissement-cible, sera probablement de nature à donner des bases plus solides aux travaux à venir concernant la QVT.

Ainsi, au-delà du constat partagé par les différents acteurs de l'école de la mauvaise qualité du dialogue social, qui nuit au traitement des enjeux de fond, le comité estime qu'il est important que l'ENS de Lyon mette en place les outils et les conditions qui permettraient de l'apaiser : un respect strict des aspects réglementaires, des formations communes aux missions des instances de dialogue social, un approfondissement du plan consacré à l'égalité entre les femmes et les hommes, le lancement de l'enquête sur les RPS, et la mobilisation de l'ensemble de l'établissement sur la question de la QVT.

b/ Une situation financière saine, mais un manque d'outils de prévision et de vision pluriannuelle

La situation financière de l'ENS de Lyon est saine et l'établissement dispose des moyens de ses ambitions.

La capacité d'autofinancement (Caf) reste importante et surtout le rapport de la Caf sur les produits encaissables est très nettement supérieur au seuil d'alerte. Enfin, le fonds de roulement en jours de charges décaissables est très supérieur au seuil de vigilance (60,2 jours en 2020, alors que le seuil de vigilance est de 30 jours).

Les données statistiques nationales, qui permettent d'alerter l'établissement sur le taux de rémunération du personnel permanent et sur un faible taux de ressources propres⁶⁷, sont biaisées par la non-prise en compte des spécificités de l'établissement, notamment en ce qui concerne la masse salariale importante allouée aux élèves normaliens (presque la moitié de la masse salariale globale de l'établissement). Ces données font ainsi apparaître un taux de ressources propres très faible, et un taux de permanents rémunérés très important : **le comité estime qu'il serait intéressant pour l'établissement de présenter des données corrigées.**

Quelques points méritent d'être approfondis, en sus de ceux qui ont été identifiés dans la section consacrée au pilotage.

Le comité souligne un manque de prospective pluriannuelle. Malgré l'existence de schémas directeurs (immobilier, SI), les documents fournis en annexe du RAE (le document d'orientation budgétaire et le budget initial) délivrent une information riche, mais non contextualisée, et certains postes de dépenses (par exemple les fluides) gagneraient à être présentés sur plusieurs années. S'il est exact que les carences actuelles du SI consacré aux RH et du SI consacré aux finances rendent difficile l'accès aux données, il n'en demeure pas moins que les éléments constitutifs existent et devraient permettre cette présentation. Ainsi, des points d'attention mériteraient d'être explicités dans un cadre pluriannuel : le financement du glissement vieillesse technicité (GVT) estimé à environ 500 k€ par an, l'impact de l'ouverture de nouveaux bâtiments sur les coûts de fonctionnement, et la prise en compte des coûts de gros entretien réparations. L'établissement a cependant mis en place des procédures lui permettant d'optimiser ses dépenses, ainsi qu'un contrôle interne financier (un plan d'achat par exemple). Malgré le manque d'outils performants pour développer une comptabilité analytique, **le comité recommande à l'établissement de se doter d'une vision analytique simplifiée, au-delà des analyses partielles de coûts complets qui sont faites au cas par cas.**

Le comité invite l'établissement à s'engager dans une approche plus globale de son budget en lançant une réflexion sur le développement des ressources propres et de leur utilisation⁶⁸. En effet, l'approche du développement des ressources propres est trop limitée à l'obtention de contrats du Conseil européen de la recherche (ERC⁶⁹) ou de l'Agence nationale de la recherche (ANR) pour lesquels l'établissement est particulièrement performant (*vide infra*). Les financements sur projet ne permettent pas forcément de répondre aux besoins récurrents du fonctionnement central de l'établissement, faute de dispositif d'affectation en tenant compte. Ce point devient d'autant plus important dans le contexte de l'arrêt de l'IdEx qui apportait, par exemple, environ 2 M€ par an en soutien à la recherche, venant doubler la dotation (hors fonds de recherche) récurrente de l'école aux laboratoires.

⁶⁷ Tableau de bord financier de la direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle (DGESIP), « dispositif de suivi, d'alerte et d'accompagnement ».

⁶⁸ Ressources propres/produits encaissables : 12,9% (2016), 12,1 % (2017), 11,9 % (2018), 12,4 % (2019), 11,7 % (2020), en deçà du seuil de vigilance de 15 %. <https://data.esr.gouv.fr/FR/>.

⁶⁹ European Research Council.

Ainsi, trois dimensions complémentaires nécessiteraient d'être examinées à l'occasion d'une révision de la stratégie de l'établissement en matière de ressources propres :

- la destination des frais de gestion : aujourd'hui ceux-ci vont en totalité alimenter les unités de recherche, sous une forme (un fonds alloué à la recherche) ou sous une autre (un reversement aux unités), avec une faible prise en compte des dépenses réalisées par les services centraux ;
- le développement de la formation continue, en lien avec les départements de formation ;
- le développement des contrats de recherche avec les acteurs économiques, dans un but de valorisation de la recherche.

À l'occasion de la révision de la stratégie de l'établissement, le comité recommande de mettre en œuvre une réflexion approfondie portant sur le développement des ressources propres. Les missions spécifiques de l'établissement et son efficacité quant aux contrats de recherche ne doivent pas occulter le besoin de dégager des moyens complémentaires au service de ses ambitions.

c/ Un patrimoine immobilier de qualité, qui nécessite cependant de s'inscrire dans un schéma directeur renouvelé au regard des besoins et des capacités financières

L'école a bénéficié du plan campus pour son site Monod au cours du contrat quinquennal 2015-2020 et a ainsi pu rénover, en parallèle de la construction d'un nouveau bâtiment, les espaces de recherche de l'ensemble des laboratoires scientifiques dans le contexte d'un partenariat entre public et privé qui, malgré son coût (environ 800 k€ par an), a donné satisfaction à l'école, tant sur le déroulé des travaux que sur la gestion quotidienne.

L'école dispose de 112 829 m² répartis entre l'enseignement ou le sport (39 %), le logement (17,4 %), les bâtiments techniques (16,8 %), la culture (15 %) et les bureaux (8,7 %) ⁷⁰, le reste relevant de la catégorie « bâtiment sanitaire ou social ». Dans le cadre du schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI), les surfaces consacrées à la recherche ne sont pas identifiées comme telles et se retrouvent dans les catégories précédentes, notamment celles des bâtiments techniques et d'enseignement.

Un système d'information patrimonial (SIP) a été mis en place et a permis la fiabilisation des données de base. Ce SIP ne sera plus maintenu à partir de fin 2021. Il est donc en cours de remplacement en faisant l'objet d'un travail collaboratif entre la direction du patrimoine, la DSI et la Daf.

Un schéma directeur immobilier est arrivé à terme en 2020 et le nouveau SPSI est en cours d'approbation pour la période à venir. Il convient de noter que les hypothèses de travail prenaient en compte la mise en place de l'université-cible, qui aurait induit une augmentation de la fréquentation étudiante sur le site de l'ENS de Lyon.

Le recrutement d'un économiste de flux, ainsi que l'utilisation des certificats d'économie d'énergie, démontrent la compétence et la capacité d'innovation de l'équipe de la direction du patrimoine de l'école. Celle-ci est par ailleurs calibrée et organisée de manière satisfaisante au regard de la taille de l'établissement.

Cependant, l'école manque d'un certain nombre d'outils nécessaires à la rédaction d'un schéma directeur prévisionnel plus précis que le document actuel et permettant une véritable programmation.

L'absence d'un outil de gestion centralisée des salles ne permet pas d'optimiser des surfaces d'enseignement qui paraissent importantes, alors que les enseignants-chercheurs et les étudiants estiment qu'ils manquent de salles ⁷¹. L'explication, donnée au comité lors des entretiens tient à l'inadaptation des salles trop petites pour la taille actuelle des groupes, mais elle n'est pas étayée par une analyse qui confronterait l'expression des besoins aux taux d'occupation réels. Par ailleurs et de manière plus préoccupante au regard des finances de l'établissement, les coûts de gros entretiens réparations pour un patrimoine, dont une partie est vieillissante, ne sont pas connus : une somme forfaitaire est inscrite au budget. Ces coûts ne font pas l'objet d'une prévision pluriannuelle. Enfin, le coût des fluides, qui augmente considérablement avec les nouvelles surfaces livrées, devrait également faire l'objet d'une étude approfondie, dans un objectif de maîtrise et d'optimisation accrues.

Les données du prochain contrat de plan État-région (CPER 2021-2027) ne sont pas connues. Il n'est donc pas possible de produire une analyse du financement des investissements à venir au regard de la Caf dégagée par l'établissement, dont il faut noter la diminution prévue pour 2021 (de 6,2 M€ en 2020 à 2,3 M€ en 2021).

⁷⁰ SPSI 2016-2020, p. 18.

⁷¹ Entretiens.

Le comité regrette qu'une programmation pluriannuelle ne soit pas disponible, pour clarifier notamment les modalités de financement d'équipements stratégiques pour l'établissement (par exemple la rénovation du centre de résonance magnétique nucléaire à très hauts champs estimée à 17 M€).

Le comité estime que la nécessaire révision du projet actuel de SPSI, construit dans l'optique de la création maintenant avortée de l'université-cible, devrait être l'occasion de créer un véritable outil de gestion et de prévision pluriannuelle, en matière d'investissement et de fonctionnement. Le recueil de l'expression des besoins des utilisateurs, la connaissance fine de l'utilisation des locaux existants, et l'élaboration d'une programmation financière intégrant la gestion des gros entretiens réparations et les dépenses de fluides dans une optique d'optimisation pourront constituer des briques de base de ce nouvel outil.

La recherche et la formation

1 / La politique de recherche

La culture de l'excellence en recherche est un marqueur fort de l'identité de l'ENS de Lyon. La politique de recherche volontariste de l'établissement se traduit ainsi par un soutien important aux laboratoires⁷². La recherche représente 24 % du budget de l'école (25 % la formation) pour un montant voisin de 34 M€⁷³. Cette recherche, plutôt qualifiée de fondamentale par l'établissement lui-même⁷⁴, se caractérise par la pluridisciplinarité, facilitée par la proximité des équipes de recherche couvrant quasiment tout le spectre disciplinaire. L'établissement est reconnu au niveau mondial et apparaît dans plusieurs classements internationaux⁷⁵.

La qualité et le retentissement de la production scientifique de l'établissement sont un des points forts identifiés par l'ENS de Lyon dans son exercice d'auto-évaluation⁷⁶. Cette recherche s'effectue au sein de 21 UMR (10 UMR en SHS et 11 UMR en sciences exactes et expérimentales, partagées pour la plupart avec les autres établissements lyonnais), d'une unité de recherche (UR) propre, de six unités d'appui à la recherche (UAR), ainsi que de six plateformes et plateaux techniques. L'ENS de Lyon porte également les ENS Éditions et un hôtel à projets⁷⁷. L'ensemble de ces structures implique plus de 250 enseignants-chercheurs de l'ENS de Lyon et plus de 400 chercheurs des organismes nationaux de recherche.

Au cours de la période d'évaluation (2015-2020), l'école a obtenu 95 contrats de l'ANR (pour près de 13,6 M€)⁷⁸ et 17 contrats relevant du programme européen pour la recherche et le développement H2020 (dont 4 de l'ERC). De nombreux membres de l'ENS de Lyon sont par ailleurs distingués pour leurs travaux par des prix prestigieux ou des nominations dans des institutions reconnues⁷⁹.

L'école a développé des relations avec des partenaires économiques, qui se traduisent par un nombre important de contrats (*vide infra*), qui sont gérés par différentes entités, internes ou externes à l'établissement, le choix de l'organisme gestionnaire relevant du directeur de laboratoire.

La politique de recherche, au sein de l'établissement, est clairement affirmée et se manifeste à tous les niveaux. La formation, axée sur la recherche en conformité avec les missions de l'école, permet aux étudiants de réaliser des stages avant l'année de master 2 et de créer des « laboratoires juniors », qui associent doctorants et étudiants pour travailler pendant deux ans sur une thématique souvent interdisciplinaire. Ces travaux donnent lieu à une production scientifique pouvant prendre la forme d'un colloque. Le doctorat est la suite logique de la formation pour plus de 70 % des élèves au sein de dix écoles doctorales pour lesquelles l'ENS de Lyon est co-accréditée, le site lyonnais et stéphanois en comportant 17.

a/ Une vice-présidence en charge de la recherche réactive et proche des chercheurs

La vice-présidence en charge de la recherche s'appuie sur un service d'administration de la recherche structuré par ses quatre activités (ingénierie de projets, contrats et valorisation, cellule congrès et manifestations, ENS Éditions). Elle assure la gestion du fonds alloué à la recherche (il s'agit d'une partie du budget général voté par le CS pour soutenir la recherche), qui est de l'ordre de 1,7 M€ par an. Cette gestion se fait au plus près des chercheurs, ce qui assure, selon les utilisateurs⁸⁰, une proximité, une fluidité et une réactivité fortes. Les chercheurs disposent ainsi d'une grande liberté d'action en matière de montage de nouveaux projets.

La réunion des directeurs d'unités de recherche rassemble, une fois par mois, outre les directeurs des unités, la direction du service d'administration de la recherche et les responsables des services rattachés. La fréquence de ces réunions permet une bonne transmission réciproque des informations entre les participants.

⁷² 2 M€ de dotation aux laboratoires, 1,7 M€ de fonds recherche et 2M€ de dotation IdEx. RAE, p. 37.

⁷³ RAE, p. 33.

⁷⁴ RAE, p. 21, 42, 48.

⁷⁵ <http://www.ens-lyon.fr/indexation/mots-cles/classements-internationaux>.

⁷⁶ RAE, p. 20. Les indicateurs sur lesquels se fonde l'appréciation de l'établissement ne sont pas détaillés. Cependant, le nombre de distinctions (entre 20 et 40 chaque année, <http://www.ens-lyon.fr/recherche/panorama-de-la-recherche/prix-et-distinctions>) et le nombre de lauréats de l'ERC (quatre) soulignent la reconnaissance dont bénéficie les recherches menées dans les laboratoires de l'école. Il en découle que l'école est 27^e en mathématiques (3^e université française) et entre 51^e et 75^e en sciences de la Terre (8^e université française) dans les classements thématiques 2019 de l'*Academic Ranking of World Universities* (ARWU, classement de Shanghai).

⁷⁷ Annexes du RAE, p. 6.

⁷⁸ RAE, p. 40.

⁷⁹ <http://www.ens-lyon.fr/recherche/panorama-de-la-recherche/prix-et-distinctions>.

⁸⁰ Entretiens.

b/ Une stratégie de recherche volontariste au niveau du site lyonnais, ayant permis de renforcer les collaborations, mais qu'il convient de préserver

Si l'ENS de Lyon héberge quasi intégralement les laboratoires dont elle est tutelle, le pilotage des UMR ou des trois fédérations de recherche est partagé avec les principaux établissements du site lyonnais (les universités Lyon 1, Lyon 2, Lyon 3, l'école centrale de Lyon, l'Insa de Lyon, par exemple). Ces laboratoires ne sont pas des juxtapositions d'équipes d'établissement et la mixité est assurée au grain le plus fin, celui de l'équipe, renforçant ainsi les liens entre les chercheurs de divers établissements.

Le lien créé entre les vice-présidences en charge de la formation et de la recherche des établissements du site lyonnais, grâce au groupement académique mis en place dans le cadre de l'UdL, a eu un impact structurant et a permis de faire des réponses communes aux appels à projets locaux (IdEx de l'Université de Lyon), nationaux (ANR par exemple) et internationaux⁸¹. **Le comité invite l'établissement à veiller à ce que l'arrêt de l'IdEx, même s'il se traduit par une certaine mise à distance des acteurs institutionnels, ne déconstruise pas ces liens.**

c/ Un soutien sans faille des organismes nationaux de recherche, mais des ressources potentiellement en baisse

L'établissement héberge en totalité dans ses murs sept unités qui sont en cotutelle avec le CNRS. Les principaux organismes nationaux de recherche sont présents dans le site lyonnais (CNRS, Inrae, Inria, Inserm et Ifpen) et ils apportent un fort soutien à l'ENS de Lyon au travers de ses laboratoires. Ce soutien, qui se traduit par des apports en personnel ou en moyens financiers⁸², est un atout important pour le développement de l'école. Pour le CNRS, le site académique de Lyon - Saint-Étienne constitue le second site de France en termes d'affectation des personnels permanents du CNRS, après le site de Paris-Saclay⁸³. De même, le site de Lyon est le premier site partenaire de l'Inserm, en dehors de la région Île-de-France, en termes de moyens investis⁸⁴.

Cependant, l'arrêt de l'IdEx se traduit par la suppression d'une subvention de l'ordre de 2 M€ par an pour l'ENS de Lyon, ce qui impose à l'école de trouver de nouvelles ressources ou de réduire l'ampleur de certaines actions. **Le comité considère que la réflexion sur la provenance de ces ressources nouvelles et les actions à mener à court terme pour les obtenir doivent s'engager rapidement afin d'éviter une rupture trop grande entre les projets envisagés et la réalité des moyens disponibles.**

d/ Un conseil scientifique dont le rôle est à amplifier

Les statuts du conseil scientifique de l'ENS de Lyon sont différents de ceux qui régissent le conseil équivalent dans les universités. Réuni trois à quatre fois par an, il comporte une majorité de membres externes à l'établissement, dont son président. Son rôle est de procéder à l'évaluation pédagogique et scientifique de l'école. Il intervient dans l'attribution des moyens financiers aux laboratoires et, en formation restreinte, il gère les carrières des EC. Sa contribution au RAE⁸⁵ montre que la réflexion qu'il produit est pertinente. Cet organe de réflexion fait des propositions à la direction, qui ont été en partie reprises dans les axes stratégiques de développement de l'établissement pour la période 2021-2026. Il en va ainsi, par exemple, de sa proposition⁸⁶ d'organiser une journée de prospective⁸⁷. **Le comité considère cependant que l'école gagnerait à mieux prendre en compte les avis du conseil scientifique afin de bénéficier d'un meilleur accompagnement.**

e/ Des échanges internationaux à mieux suivre pour les valoriser

L'ENS de Lyon a naturellement choisi de développer des relations privilégiées avec des institutions étrangères présentant des similitudes en matière de stratégie de formation et de recherche, telles que les *Indian Institutes of Science Education and Research* (IISER). **Le comité considère que ce choix de partenariat est tout à fait pertinent, tant au niveau de la formation que celui de la recherche.**

Le RAE fait état de 72 thèses en codirection avec des partenaires internationaux⁸⁸. Le nombre de publications co-signées avec des chercheurs d'institutions étrangères, ainsi que les contrats de coopération individuelle avec des laboratoires étrangers, ne sont pas répertoriés dans le RAE.

⁸¹ Axes stratégiques de développement 2021-2026, p. 4.

⁸² 225 chercheurs et 245 EC sont membres des laboratoires sous tutelle de l'ENS de Lyon, chiffres assez stables depuis 2016. RAE, p. 15.

⁸³ Note de positionnement du CNRS sur le site de Lyon-Saint-Étienne, septembre 2019.

⁸⁴ Note de positionnement de l'Inserm sur le site de Lyon, octobre 2019, et entretiens.

⁸⁵ Annexes du RAE, pp. 12-15.

⁸⁶ Axes stratégiques de développement 2021-2026.

⁸⁷ Axes stratégiques de développement 2021-2026, p. 11.

⁸⁸ Annexes du RAE, p. 91-98.

f/ Des structures et des plateformes performantes

L'établissement a la responsabilité de structures et de plateformes qui sont propres ou mutualisées.

Le Centre Blaise Pascal (« maison de la modélisation ») est une structure propre à l'ENS de Lyon, qui assure de nombreuses missions à destination des laboratoires en tant que lieu de conférences, de recherche et de formation en matière de modélisation numérique. Il favorise l'inter-disciplinarité, notamment en soutenant les projets relevant des Humanités numériques.

Persée est une UAR, rattachée à l'ENS de Lyon et au CNRS, et soutenue par le Mesri. Sa mission principale est de valoriser le patrimoine documentaire au bénéfice de la recherche en assurant sa diffusion, son enrichissement et sa préservation. Les liens avec la bibliothèque de l'ENS de Lyon sont importants et en plein développement⁸⁹. **Le comité estime que ces liens existants sont un réel atout pour le développement des pratiques documentaires (vide infra).**

La structure fédérative de recherche (SFR) Biosciences est une unité de service, impliquant également le CNRS, l'Inserm et l'université Lyon 1, qui regroupe un ensemble de plateaux techniques au service de la communauté scientifique du site lyonnais. Les plateaux techniques de la SFR Biosciences participent notamment à des projets labellisés au niveau national. Son implantation dans un nouveau bâtiment, prévue dans les mois à venir, est de nature à consolider son action. **Le comité recommande à l'ENS de Lyon de formaliser et de clarifier rapidement avec ces partenaires les modalités de gestion et de fonctionnement du futur bâtiment.**

2 / La politique de formation tout au long de la vie

a/ Une formation initiale attractive, avec un nouveau diplôme prometteur, mais dont les modalités de mise en œuvre sont perfectibles

L'ENS de Lyon est une des quatre ENS (avec Ulm, Paris-Saclay et Rennes) qui historiquement recrute, par voie de concours très sélectifs, des élèves de classes préparatoires. Ces derniers disposent d'un statut d'élèves fonctionnaires-stagiaires. L'ENS de Lyon les prépare principalement aux métiers de l'ESR français et européen, en les formant par la recherche dans les très nombreuses disciplines couvertes par l'école. Le nombre d'élèves normaliens recrutés annuellement est très stable (226 pendant la période de référence, pour un nombre de candidats qui est passé de 8 300 à 9 172).

Au cours de la période de référence de l'évaluation, l'action la plus importante, en matière de formation, a été la mise en place (en 2017) du diplôme de l'ENS de Lyon conférant le grade de master. Ce diplôme, qui sanctionne un cursus en quatre ans⁹⁰ est délivré aux élèves normaliens (fonctionnaires), ainsi qu'aux étudiants normaliens, provenant essentiellement des filières universitaires et intégrant l'école en troisième année de licence. Le nombre de ces étudiants normaliens est passé de 381 en 2018 à 558 en 2020, avec une forte sélectivité (1 921 candidats en 2017, 2 797 en 2020). Cette nouvelle voie de recrutement est positive, car elle permet d'accroître la diversité sociale (30 % de boursiers contre 20 % pour les élèves normaliens). Les normaliens, élèves et étudiants, ont l'obligation de choisir des modules en dehors de leur champ disciplinaire de référence. La multidisciplinarité est un point fort de la formation. Elle confère une ouverture d'esprit aux normaliens, et elle leur permet d'acquérir des compétences plus transversales. Cette création récente du diplôme de l'ENS de Lyon a cependant modifié certaines habitudes, et sa mise en œuvre a engendré des inquiétudes chez les étudiants⁹¹. Les deux dernières années universitaires, perturbées par la crise sanitaire, ont pénalisé son plein déploiement.

La formation associée à ce diplôme de 4^e année, en raison de sa transdisciplinarité et de la large palette de cours accessibles, constitue, en principe, un parcours sur mesure, dont l'attractivité est mesurable par le nombre croissant de candidatures en provenance des filières universitaires (cf. *supra*). En pratique, le choix des normaliens qui se destinent à l'agrégation est contraint par les matières de l'agrégation visée, voire par les conflits d'emploi du temps. Par ailleurs, le cursus impose une mobilité internationale, d'une durée minimale de trois mois, à réaliser au cours de la formation. Ce dispositif entraîne des difficultés, surtout pour les étudiants en SHS, qui n'ont pas de période réservée à cet effet dans leur programme, contrairement aux étudiants en sciences exactes et expérimentales (SEE), qui disposent d'une période de stage identifiée dans l'emploi du temps annuel. De plus, la mobilité internationale s'oppose à la disponibilité des étudiants souhaitant concourir en parallèle à l'agrégation et qui doivent effectuer le stage à l'étranger en même temps qu'il leur faut suivre

⁸⁹ Le nombre de pages numérisées et mises en ligne chaque année a augmenté de 2016 à 2020, de 300 000 pages à plus de 450 000. Persée s'est ouverte aux sciences de la vie et de la terre depuis 2015. Le portail est passé de 29 millions de visites annuelles en 2015 à plus de 117 millions en 2020, avec un nombre maximal de visites quotidiennes qui dépasse les 500 000. RAE, p. 51.

⁹⁰ C'est un diplôme singulier qui sanctionne six années d'études après le baccalauréat.

⁹¹ Entretiens.

les cours nécessaires pour l'agrégation. En outre, trouver un stage de plusieurs mois à l'étranger dans certaines disciplines des SHS peut s'avérer une entreprise difficile. La direction de l'ENS de Lyon a conscience de ces difficultés et a, par exemple, créé un poste consacré à l'accompagnement des étudiants dans la mise en œuvre de leur mobilité internationale. **Le comité encourage l'établissement à procéder à une évaluation de l'organisation de ce cursus de création récente. La mise en place d'un conseil de perfectionnement, envisagée pour le diplôme de l'ENS de Lyon, est à cet égard une piste pertinente. Il conviendra également de suivre l'impact de ce nouveau diplôme sur l'attractivité de l'école et sur l'emploi des normaliens.**

Le nombre de mentions de master reste important, même s'il a été réduit : 31 en 2016 et 2017 contre 24 en 2021⁹². Ces masters sont co-accrédités avec les établissements du site académique (les universités Lyon 1, Lyon 2, Lyon 3, l'université Jean Monnet Saint-Étienne). L'offre de formation, pour la période à venir, accentue la pluridisciplinarité et la réduction des mentions. Elle s'inscrit dans un champ unique « Sciences et humanités » qui comprend désormais 22 masters dont 17 en co-accréditation⁹³.

En ce qui concerne les études de 3^e cycle, qui prennent place à l'issue de l'obtention du diplôme de l'ENS de Lyon, les trois années du contrat doctoral, quelle que soit la discipline, sont une contrainte, surtout si l'on cherche comme le fait l'ENS de Lyon à promouvoir la pluri-disciplinarité, qui est amplifiée par la prise en compte d'une quantité accrue de cours complémentaires, plus transversaux et généraux, en application des standards internationaux de la formation doctorale. Si ces contraintes sont celles que rencontrent tous les doctorants, elles s'ajoutent, s'agissant des doctorants de l'ENS de Lyon, à celles qui découlent de leur statut (élèves-fonctionnaires ou autres).

En matière d'innovation pédagogique, l'ENS de Lyon mentionne, dans son RAE ⁹⁴, uniquement un développement des usages du numérique à travers la mise à disposition de tous ses étudiants d'un environnement numérique de travail et d'un portail des études (plateforme Moodle). Le comité s'étonne de ne pas voir mentionner l'Ifé dans l'expression de la politique d'innovation pédagogique. Rien n'est écrit en particulier sur les interactions entre cette composante et les porteurs de formation de l'ENS.

b/ Une formation continue qui pourrait être mieux structurée et développée

L'ENS de Lyon répond à ses exigences statutaires en développant une offre dans le domaine de la formation continue. Cependant, le dispositif mis en place par l'école est encore insuffisant pour répondre aux demandes locales et pour diversifier les publics étudiants. En effet, le nombre de places limité dans les préparations d'agrégations⁹⁵ dans les différentes disciplines a une incidence sur les admissions possibles en formation continue. Selon les disciplines (en sciences expérimentales et exactes – surtout en physique et chimie – la situation est un peu plus complexe qu'en SHS du fait des capacités d'accueil dans les salles d'expérience), il arrive qu'aucun candidat à la formation continue ne puisse être accepté à l'ENS de Lyon, alors que le nombre de candidats à ces formations est constant (environ 70 par an)⁹⁶. Il en résulte que cette mission statutaire de l'établissement ne peut être remplie que jusqu'à un certain point.

Les possibilités d'admission en doctorat sont également limitées en dehors des voies d'entrée classiques. Les doctorats impliquant le secteur industriel sont ainsi peu nombreux au sein de l'école. L'accroissement du nombre de doctorats par la voie de la validation des acquis de l'expérience (VAE) ou dans le cadre d'une convention industrielle de formation par la recherche (Cifre) pourrait stimuler, au sein des laboratoires, des projets de transfert de technologies sous la forme de valorisations de la propriété intellectuelle de l'école ou de créations de *start-up*. **Le comité invite l'établissement à prendre en compte cette réflexion dans sa politique de recherche et de formation.**

L'ENS de Lyon a développé un portefeuille dans le domaine de la formation continue, le plus souvent adapté aux besoins exprimés par ses partenaires. Avant l'année 2020, l'activité de la formation continue avait permis d'obtenir des ressources modestes (environ 150 k€ par an), que la crise sanitaire a fait chuter.

Le comité estime qu'un portefeuille structuré et étendu de programmes de formation continue (prestations aux entreprises, formations supérieures complémentaires, etc.) pourrait être développé afin de positionner l'ENS de Lyon comme un acteur régional important dans ce domaine, et ainsi apporter à l'école des ressources propres. L'école, en raison de l'excellence de ses activités, possède un réel potentiel dans ce domaine. Elle dispose d'atouts et de moyens pour être plus attractive vis-à-vis d'un large public d'entreprises et de particuliers.

⁹² RAE, p. 15.

⁹³ Projet d'offre de formation, ENS de Lyon, Rapport Hcéres 2021.

⁹⁴ RAE, p. 42.

⁹⁵ Taux de réussite à l'agrégation : 70 % (2015), 80 % (2016), 71 % (2017), 66 % (2018), 67 % (2019), 67 % (2020). RAE, p. 14.

⁹⁶ Entretien.

3 / Un lien entre la recherche et la formation qui fait partie des principes fondamentaux de l'école

L'adossement de la formation à la recherche, avec un accent mis sur la transdisciplinarité, est un fondement de l'ENS de Lyon. L'implication directe des étudiants de master dans les laboratoires leur assure très tôt une formation à la recherche et par la recherche. Les doctorants, considérés comme des chercheurs, contribuent à la formation par la recherche au niveau des masters.

Avec la mise en place du diplôme de l'ENS de Lyon en quatre ans, le calendrier du cursus a été adapté pour que ce fondement puisse effectivement être respecté dans toutes les disciplines concernées. En particulier, le projet de recherche individuel de longue durée, possible en quatrième année, permet d'appliquer de manière autonome les théories et les méthodes acquises à un nouveau sujet, ouvrant ainsi la voie au doctorat. Une internationalisation accrue et l'acquisition de compétences interculturelles sont offertes aux étudiants à travers la possibilité d'effectuer une mobilité à l'étranger, au-delà des trois mois obligatoires au cours de la scolarité. Cependant, pour les étudiants qui envisagent une agrégation, la mobilité internationale ou le projet de recherche de longue durée sont des dispositifs peu adaptés, car ils amputent l'année consacrée à la préparation de l'agrégation.

4 / Une politique documentaire qui s'appuie sur des outils originaux et performants

La bibliothèque Diderot de Lyon (BDL), située dans le site Descartes et rattachée à l'école, a bénéficié des apports issus des fusions institutionnelles⁹⁷ et propose désormais une offre harmonisée au service des étudiants et du public. Les 200 000 documents des collections en libre accès ont été redéployés dans sept salles de lecture réservées à cet effet, après une concertation avec les départements de formation de l'école au sein d'un conseil documentaire.

La BDL est l'un des outils importants de la formation, notamment en SHS, tout autant qu'un lieu de culture et d'ouverture au public. La qualité reconnue de la BDL lui a permis d'être labellisée « collection d'excellence » (CollEx) en 2017 pour les ressources documentaires en éducation et en 2020 pour les fonds slaves⁹⁸.

L'offre proposée aux étudiants, désormais sur des plages horaires étendues atteignant 80 heures par semaine contre 57 heures par le passé⁹⁹, s'est enrichie au cours de la période de référence d'un accès à des ressources diversifiées de documentation électronique, aussi bien en sciences expérimentales et exactes qu'en SHS, dont l'intérêt s'est révélé majeur durant la crise sanitaire. L'équipement en automates de prêt et en étiquettes de radio-identification (RFID) sur les ouvrages des collections en libre accès permet désormais aux usagers de la BDL d'accéder physiquement à ces ouvrages en toute autonomie¹⁰⁰.

Le comité considère que les initiatives prises par l'école concernant la BDL, qui permettent à ses étudiants de bénéficier toujours plus simplement de ses ressources de qualité, sont pertinentes.

L'ENS de Lyon dispose de sa propre maison d'édition, ENS Éditions, ce qui permet d'offrir des possibilités de publication interne de qualité. La maison d'édition prend en compte le tournant du numérique, illustré par une numérisation croissante des publications, et s'approprie la culture de la science ouverte. Ainsi, au cours de la période de référence de l'évaluation, le processus de numérisation et de mise à disposition en *open source* entamé il y a dix ans s'est poursuivi, de sorte qu'aujourd'hui, toutes les publications d'ENS Éditions sont accessibles au public sous une forme numérique. Dans ce processus, la coopération entre le bureau d'édition et un comité scientifique créé *ad hoc* s'est avérée fructueuse. ENS Éditions s'est ainsi transformée d'une maison d'édition au retentissement local en une maison d'édition visible aux niveaux national et international. Elle assure à ces trois niveaux géographiques non seulement la promotion des produits de la recherche de l'ENS de Lyon, mais également son offre de services.

Le comité estime que les modalités de fonctionnement de la maison d'édition, bénéficiant d'une implication forte des chercheurs, de l'apport d'un comité scientifique *ad hoc*, d'un taux élevé de numérisation des documents et d'une visibilité accrue, sont de bons atouts pour son développement, dans les conditions actuelles de prise en charge par l'école des frais de personnel d'ENS Éditions.

⁹⁷ Ancienne ENS de Fontenay-Saint-Cloud intégrée à l'ENS de Lyon en 2010 ; INRP transformé en Ifé et intégré à l'ENS de Lyon en 2010.

⁹⁸ RAE, p. 49.

⁹⁹ RAE, p. 49.

¹⁰⁰ 62 000 documents ont été empruntés en 2020 malgré la crise sanitaire, grâce un système de « retrait », contre 65 000 en 2019 (RAE, p. 12.).

Le comité salue également la contribution de deux autres outils performants de la politique documentaire de l'ENS de Lyon, à savoir l'UAR Persée¹⁰¹ et le service de développement des usages du numérique pour l'enseignement et les savoirs (Dunes)¹⁰², qui participent par ailleurs à la diffusion de la culture scientifique et technique de l'école.

¹⁰¹ À travers la mise en ligne d'un nombre croissant de pages scientifiques numérisées et l'adjonction de collections en sciences expérimentales et exactes, le site internet de l'UAR Persée a atteint 117 millions de visites en 2020 contre 27 millions en 2015 (RAE, p. 51).

¹⁰² Grâce à la multiplication de la diffusion des savoirs par le numérique et l'hybridation des formations, le service Dunes contribue lui aussi à la diffusion et au développement des savoirs par la gestion de plus de 500 sites internet, le stockage et l'archivage de 20 000 vidéos scientifiques et pédagogiques, et la réalisation et l'animation de Mooc (*massive open online courses*).

La réussite des étudiants

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

L'ENS de Lyon comptait 2 469 étudiants en 2020 contre 2 248 en 2015¹⁰³, soit une augmentation de près de 10 % au cours de la période. Dans le même temps, le taux de réussite en master a légèrement fléchi de 88 % à 86 %, de même que le taux de réussite à l'agrégation, passé de 70 % à 67 %. Le nombre de candidats au concours d'entrée d'élève fonctionnaire a progressé au cours de la période de près de 15 % (9 108 en 2020) pour un nombre d'admis resté constant à 226. Le taux d'insertion professionnelle, évalué tous les deux ans, est de 89 % en 2017, année de la dernière enquête effectuée¹⁰⁴.

Les abandons (pour les étudiants normaliens et les étudiants en master) ou les démissions (pour les élèves fonctionnaires) en cours de formation sont peu nombreux (de l'ordre d'une dizaine par catégorie et par an) et en constante diminution au cours de la période.

Les deux dispositifs participant à la réussite des étudiants selon l'école, en facilitant leur suivi individualisé, sont le tutorat et le plan d'études. Le tutorat consiste en l'accompagnement de chaque élève, tout au long de sa formation, par un enseignant-référent. Le plan d'études est un document établi par chaque étudiant au mois de juin, en concertation avec l'équipe pédagogique, qui décrit son programme d'études pour l'année universitaire suivante et la suite de son parcours de formation, telle qu'il l'envisage. Ce document, qu'il signe, est approuvé par le tuteur et le directeur de département, et il est validé par la vice-présidence chargée des études¹⁰⁵.

a/ Un suivi des étudiants inégal selon les filières

L'ENS de Lyon peut proposer un système de tutorat fondé sur la nomination d'un enseignant-référent par étudiant). Tuteurs et élèves tutorés s'engagent à respecter une charte réglementant le nombre minimum de rendez-vous par an (trois), ainsi que des conditions générales de l'accompagnement. Cependant, en pratique, ce tutorat est mis en œuvre de façon hétérogène selon les filières. L'accompagnement en SHS, traditionnellement réalisé par le directeur de recherche du mémoire, permet des échanges réguliers. En SEE, le tutorat consiste plutôt en des conseils portant sur le choix de l'orientation, celui des cours à suivre ou du stage à réaliser. De plus, la préconisation des trois rendez-vous par an n'est que rarement suivie. Chaque tuteur a en moyenne une quinzaine d'élèves à suivre.

Certains laboratoires, à la demande des étudiants, ont mis en place un tutorat entre élèves. Cette approche est également utilisée pour l'accompagnement d'étudiants étrangers, en CPES¹⁰⁶ ou pour l'accueil de nouveaux doctorants.

Le comité invite à harmoniser la mise en place du tutorat dans toutes les filières, à étudier l'approche du tutorat entre élèves en vue de le déployer, et à effectuer un recensement, ainsi qu'une évaluation, de toutes les initiatives en matière d'accompagnement des étudiants, de la première année au doctorat.

b/ Un accompagnement vers le monde professionnel et vers l'international encore peu développé

L'association des anciens étudiants et l'école ont mis en commun leurs compétences afin de développer le réseau des *alumni*, en s'appuyant notamment sur un logiciel de CRM¹⁰⁷ spécialisé. Bien que ce logiciel ne réponde pas encore tout à fait à leurs besoins, il a permis de créer un réseau de comptes actifs d'environ 4 000 anciens étudiants. Les adhérents à l'association des anciens élèves sont moins nombreux, de l'ordre de 300. Des rencontres entre anciens élèves et étudiants sont régulièrement organisées.

Les étudiants rencontrés lors des entretiens ont également souligné un accompagnement perfectible à la mobilité internationale, reprenant ainsi une des suggestions du conseil scientifique, qui est de faire du service des relations internationales de l'école un « véritable service d'aide à la mobilité internationale [...] pour les étudiants [...] et pour les chercheurs [...] »¹⁰⁸. Cet accompagnement se limite aujourd'hui à une formation

¹⁰³ RAE, p. 2.

¹⁰⁴ RAE, p. 14.

¹⁰⁵ RAE p. 42, 43.

¹⁰⁶ Cycle pluridisciplinaire d'études supérieures.

¹⁰⁷ *Customer relationship management* (Gestion de la relation clients).

¹⁰⁸ Annexes du RAE, p. 15.

linguistique et n'aborde pas le volet culturel, laissé aux échanges directs, sur le campus, entre étudiants de culture différente ou via l'Association des étudiants étrangers de l'ENS de Lyon, malheureusement très limités depuis 18 mois en raison de la crise sanitaire.

2 / La vie étudiante

a/ Un campus agréable, en constante amélioration

Le campus est constitué de nombreux espaces verts. Différentes rénovations ont eu lieu pour les espaces de logement ou de restauration. La direction de l'école a clarifié les conditions d'accès prioritaire aux logements et a mis en place une dématérialisation de la procédure. Cependant, les règles de priorité ne permettent pas à tous les étudiants qui le souhaitent d'être logés sur le campus, les normaliens de première année étant dans l'ensemble prioritaires. La séance de rattrapage organisée en septembre est trop tardive pour prendre le risque de ne pas avoir de logement du tout. Les étudiants s'orientent donc vers le parc privé locatif de Lyon, qui, étant donné la métropolisation de la ville, est assez difficile d'accès pour un étudiant. La direction de l'école a conscience que la demande est supérieure à l'offre et a conclu un partenariat avec le Crous afin d'augmenter la capacité d'accueil initiale (539 lits) d'une trentaine de chambres supplémentaires.

Pour ce qui est des activités sportives, le centre des sports, alimenté à hauteur de 30 k€ annuels par la contribution à la vie étudiante et de campus (Cvec), est accessible à tous les étudiants adhérents de l'association sportive. Pour les sports non praticables sur le site, des partenariats ont été mis en place avec d'autres établissements ou des équipements sportifs de la région. Les associations organisent également de nombreux événements. L'accès à certains équipements du centre des sports se fait par badge, ce qui permet une utilisation à la demande. Cependant, les cours de langues, organisés de manière privilégiée entre 18 h et 20 h, peuvent parfois limiter la possibilité de pratiquer une activité sportive.

Pour ce qui relève de l'offre culturelle, l'école dispose de lieux emblématiques en son sein (Théâtre Kantor, Galerie Artemisia) qui accueillent de nombreuses manifestations ouvertes sur l'extérieur, complétés par d'autres tels que la galerie de musique Dutilleux et son piano accessible aux étudiants, le hall de la bibliothèque Diderot ou la galerie La Verrière qui proposent des expositions en lien avec les fonds de la bibliothèque¹⁰⁹. Les étudiants peuvent également profiter d'offres nationales liées au statut d'étudiant ou de partenariats négociés directement par les associations étudiantes.

b/ Des étudiants fragilisés, malgré un environnement matériel favorable

La crise sanitaire, qui a perturbé le cours des formations exigeantes dispensées à l'école, a fragilisé un certain nombre d'étudiants, alors qu'ils bénéficient pourtant – en particulier les élèves-fonctionnaires – d'un environnement matériel favorable. Trois études, menées par les étudiants et la direction de l'école, avec en moyenne 300 répondants, ont été effectuées. Ces enquêtes font ressortir une détresse psychologique pour une proportion importante d'étudiants (entre 30 % et 50 % d'étudiants touchés par des signes de dépression ou d'anxiété). Le plan d'études, qui constitue un des deux outils, avec le tutorat, mis en place et valorisé par l'école pour faciliter le suivi individualisé des étudiants, fait paradoxalement partie des motifs de difficulté soulevés. En effet, ce plan d'études n'est pas facilement adaptable aux parcours atypiques et demande une triple validation, qui peut parfois s'avérer longue¹¹⁰ et donc anxiogène pour les étudiants concernés. L'établissement a apporté une première réponse en doublant le nombre d'heures de disponibilité pour des consultations psychologiques et en formant une infirmière à la psychomotricité. Cette réponse demeure néanmoins insuffisante puisque les délais d'attente sont de l'ordre de trois mois pour obtenir un rendez-vous¹¹¹.

L'établissement et les étudiants ont travaillé ensemble au lancement d'une campagne de sensibilisation aux violences sexistes et sexuelles (VSS). Ils ont également conçu un plan d'action visant à mieux gérer ces situations. **Le comité considère qu'il s'agit d'un début encourageant, mais qui ne pourra s'avérer réellement efficace sans procédure clairement définie (outil de suivi des cas de VSS, accompagnement des victimes, par exemple). Le comité estime que ce type d'action, réalisé conjointement entre les étudiants et les équipes de direction, mériterait d'être reconduit sur d'autres sujets touchant les étudiants et la vie de campus, et devrait faire l'objet d'un suivi régulier.** Cette préconisation est d'ailleurs formulée dans le récent rapport de l'IGÉSR (2021) mentionné précédemment.

¹⁰⁹ <http://www.ens-lyon.fr/campus/culture>.

¹¹⁰ Supérieure au délai de validation moyen qui est d'environ deux mois (cf. entretiens).

¹¹¹ Entretiens.

3 / Une participation des étudiants à la gouvernance qui pourrait être plus sereine et constructive

L'ENS de Lyon a associé, à travers ses statuts et son règlement intérieur, des représentants étudiants à la plupart des conseils et des comités de l'établissement, mais leur nombre n'est en général pas jugé suffisant par ces représentants pour leur permettre d'y exercer une influence marquante. Il ressort des comptes rendus des conseils et des entretiens réalisés lors de la visite, un réel manque de dialogue entre la présidence et les représentants des étudiants, qui ont le sentiment de bénéficier d'une écoute insuffisante. La présidence et les étudiants s'accordent sur le diagnostic de cette situation regrettable, combinée à un dialogue social de mauvaise qualité, et formulent le vœu de retrouver le chemin d'échanges constructifs.

Les étudiants rencontrés lors de la visite expriment également leur difficulté à identifier le bon interlocuteur au sein de l'école en fonction du projet qu'ils envisagent. Cette situation appelle la mise en place de processus clairs et connus de tous, afin de permettre aux étudiants élus ou associatifs de mener à bien leurs projets. Ce problème sera en partie résolu par la clarification de l'organigramme prévue par la direction de l'école. **De manière générale, le comité considère qu'une amélioration de la communication interne devrait permettre de mieux répondre aux défis auxquels l'établissement est confronté.**

Les règles d'attribution de la Cvec sont relativement mal connues, tant par les services que par les étudiants, ce qui constitue également une source de conflit. **Le comité estime qu'une plus grande transparence dans ces modalités d'attribution, et une plus forte implication des étudiants dans le processus permettraient d'apaiser la situation.**

La valorisation et la culture scientifique

1 / Une stratégie performante et agile de valorisation des résultats de la recherche

Alors même que le RAE ne fournissait que peu d'informations concernant la stratégie de valorisation de l'établissement, les entretiens ont révélé que celle-ci est résolument volontariste et efficace. Elle repose d'une part sur l'intégration de l'école dans l'écosystème d'innovation local – et plus spécifiquement sur son partenariat avec la société d'accélération du transfert de technologies (Satt) de Lyon et de Saint-Étienne Pulsalys – et d'autre part, sur sa capacité à combiner plusieurs dimensions et outils de la valorisation, comme la conclusion de licences accompagnée de contrats de recherche collaborative.

L'efficacité de cette stratégie se traduit notamment par :

- un nombre élevé (33) de transferts – sous forme de licences ou de cessions – vers le monde socio-économique en lien direct avec les 79 familles de brevets dont l'école est propriétaire ;
- un portefeuille très diversifié d'actifs immatériels – comprenant des brevets, mais aussi des dépôts logiciels et des bases de données faisant l'objet de 51 licences ; cette diversification tend à suggérer le déploiement de stratégies variées de protection intellectuelle, en adéquation avec les stratégies de valorisation déployées ;
- un taux élevé de conversion (42 %) en licences des brevets repris en gestion par l'établissement à la suite d'un refus ou d'un désinvestissement de la Satt, taux s'élevant à 72 % lorsque la notion de transfert est élargie aux contrats de recherche collaborative.

La définition de périmètres d'actions clairs entre la Satt et le service en charge de la valorisation de l'établissement évite tout risque de confusion¹¹². La stratégie de transfert est agile puisque :

- le nombre de contrats de recherche collaborative a quasiment doublé au cours de la période considérée : 88 en 2019 contre 48 en 2015 (l'année 2020 étant exclue de l'analyse du fait de la crise sanitaire) pour un montant global stable depuis 2016¹¹³. Ce bilan tend à démontrer la capacité de l'établissement à compenser la diminution du montant individuel des contrats par leur multiplication ;
- la reprise des actifs immatériels n'ayant pas été retenue par la Satt ou ayant fait l'objet de son désinvestissement, permet à l'ENS de Lyon d'élargir le champ de ses possibilités pour chacun de ses projets à travers la conclusion de licences combinée à de la recherche collaborative.

Le comité considère que la stratégie de valorisation ainsi déployée constitue un réel atout pour l'établissement. Il conviendrait de mieux mettre en évidence cet atout afin qu'il concoure au rayonnement de l'ENS de Lyon mais aussi qu'il contribue à une meilleure acculturation des chercheurs à la valorisation de leur production. A cet égard, le comité regrette que la promotion de l'innovation et de l'entrepreneuriat soit absente des réflexions actuelles de l'école.

2 / Un établissement mobilisé pour l'enrichissement de son patrimoine et la diffusion et le développement de la culture scientifique et technique

L'établissement contribue significativement au développement et à la diffusion la plus large possible de la culture scientifique et technique (CST), grâce à la BDL, aux ENS Éditions, à l'UAR Persée, et au service Dunes. Interagissant et se complétant, les rayonnements respectifs de ces structures internes ne cessent de s'accroître, ainsi que leur surface d'interfaçage, permettant de ce fait même la diffusion de la CST au plus grand nombre.

C'est ainsi que la BDL favorise l'accès du plus grand nombre aux savoirs en offrant un accès à des sources documentaires diversifiées. Un accès physique autonome à l'intégralité des collections est ouvert au public dans ses sept salles de lecture. ENS Éditions, pour sa part, en raison de sa qualité éditoriale déjà évoquée, est depuis deux ans régulièrement sollicitée par des auteurs étrangers, contribuant ainsi au rayonnement du savoir produit par l'ENS de Lyon. L'établissement intègre également l'UAR Persée et du service Dunes, mentionnés précédemment.

¹¹² L'établissement consacrant ses efforts aux travaux issus des collaborations ou n'ayant pas été retenus ou faisant l'objet de désinvestissement de la Satt.

¹¹³ En 2019, le montant des contrats de recherche hors ANR était de 1,19 M€, celui des crédits ANR hors investissements d'avenir de 4,29 M€ (document d'orientation budgétaire).

Le comité considère que ces différents outils mis en synergie sont autant d'atouts pour faire connaître l'établissement dans son écosystème local et régional, mais aussi aux niveaux national et international. Il encourage l'école à poursuivre leur développement.

Les relations européennes et internationales

1 / Une politique d'internationalisation au cœur de la stratégie de l'école, mais qui doit s'adapter au contexte créé par l'arrêt de l'IdEx

L'école s'inscrit dans un réseau international dense, hétérogène et d'une ampleur qui permet aux étudiants et aux chercheurs d'acquérir une expérience internationale et de construire des relations à cette échelle. Ce réseau constitué d'environ 400 institutions partenaires privilégiées dans le monde entier offre, par exemple, aux étudiants la possibilité d'accéder à une expérience à l'étranger sous la forme de stages, de séjours d'études ou de doctorats, de sorte qu'environ 30 % des étudiants participent à un programme de mobilité internationale au cours d'une année universitaire¹¹⁴.

En matière de formation par la recherche, l'internationalisation est bien avancée aux différents stades du cursus. Outre l'échange international obligatoire pour les étudiants en master (d'un minimum de trois mois), la quatrième année du diplôme permet notamment un séjour plus long à l'étranger pour développer un projet de recherche, bien que cette pratique soit plus fréquente et plus facile à intégrer en SEE qu'en SHS (*vide supra*). En SEE, les jeunes chercheurs en doctorat et post-doctorat bénéficient régulièrement de séjours à l'étranger, généralement d'une durée de six mois, qui sont principalement organisés au niveau des groupes de recherche et des laboratoires. La promotion d'une expérience internationale pour les doctorants dépend donc du laboratoire d'affectation, de sorte que, pour ceux qui ne bénéficient pas d'un soutien suffisant de leur unité de recherche, l'établissement devrait veiller, en lien avec l'école doctorale, à ce qu'ils puissent également acquérir une expérience internationale, que ce soit sous forme de stages, de séjours de recherche, d'activités de recherche sur le terrain ou de participations à des congrès. En matière d'accompagnement de carrière, le niveau d'internationalisation devrait être considéré comme une question importante, notamment pour les doctorants : il conviendrait que la préparation des jeunes chercheurs à un parcours international soit mieux adaptée à leur discipline (simulation d'entretiens de recrutement, préparation aux concours, etc.).

Le comité d'experts regrette que l'établissement n'ait pas mis en place des moyens de valoriser la richesse de l'expérience acquise à l'étranger, dans le cadre des échanges d'étudiants ou des séjours de recherche¹¹⁵ (y compris en ce qui concerne les aspects pratiques), auprès des autres étudiants. En outre, le comité estime important de développer une offre d'échanges internationaux au niveau du service des relations internationales, surtout dans les cas où les cursus ne le proposent pas. Sans une expérience internationale, il est difficile pour les étudiants de master et de doctorat d'obtenir des possibilités d'emploi en dehors du territoire national.

Des dispositifs de soutien aux étudiants internationaux sont actuellement portés par la ComUE. Le comité encourage l'établissement à négocier au plus vite avec la ComUE les modalités permettant de poursuivre l'utilisation de ces dispositifs et, si nécessaire, à envisager d'y substituer des dispositifs propres (par exemple, un « Welcome Center ») afin de développer une culture d'accueil au sein de l'école. En la matière, il est également important d'améliorer les modalités d'accueil des chercheurs internationaux, l'absence d'un « hôtel d'invités » étant perçue comme une réelle lacune par les chercheurs qui invitent des collègues à l'ENS de Lyon¹¹⁶.

Un enjeu de la mobilité entrante pour l'ENS de Lyon est de maintenir l'attractivité pour les étudiants et les doctorants étrangers, qui ne viendront pas dans l'établissement sans des programmes de bourses adaptés (comme le programme Ampère¹¹⁷). Or, c'est précisément dans ce domaine que l'on constate une baisse sensible du nombre d'échanges au cours de la période de référence¹¹⁸, qui doit être compensée par des programmes appropriés dans la phase faisant suite à l'arrêt de l'IdEx. Cet enjeu devra être pris en compte dans la réorganisation et le renforcement du service des relations internationales de l'école, suggérés par le conseil scientifique dans sa contribution au RAE¹¹⁹. **Ce renforcement rapide paraît nécessaire au comité, notamment pour maîtriser les évolutions démographiques qui réduisent le nombre de candidats potentiels issus d'autres pays, tels que l'Allemagne.**

¹¹⁴ Direction des affaires internationales, annexes du RAE, p.43.

¹¹⁵ L'obtention du diplôme de l'ENS de Lyon implique une mobilité internationale d'au moins trois mois. RAE, p. 54.

¹¹⁶ Entretiens. Nombre de mois de professeurs invités : 48 (2015), 48 (2016), 53 (2017), 33 (2018), 30 (2019), 8 (2020). RAE, p. 15.

¹¹⁷ « Le programme de bourses d'excellence Ampère (20 bourses de 12 000€/an en master) en cofinancement avec certaines ambassades permet d'attirer d'excellents étudiants en master chaque année » (Source : RAE, p.54).

¹¹⁸ Le nombre d'étudiants internationaux entrants dans le cadre d'échanges a constamment diminué, de 74 en 2016-2017 à 48 en 2019-2020, annexes du RAE, p. 43.

¹¹⁹ Annexes du RAE, p. 15.

Le comité estime qu'il serait utile de proposer aux étudiants en mobilité entrante des modalités souples d'accueil, même pour de courts séjours.

Les enseignants-chercheurs disposent d'une grande liberté pour travailler en réseau international, puisqu'au-delà des partenariats privilégiés, toutes les formes de coopération en matière de recherche, même à petite échelle, sont bienvenues et encouragées par l'école. À l'heure où les réseaux universitaires travaillent intensément sur des programmes innovants en matière de recherche et d'enseignement – comme les 41 alliances européennes –, il est important qu'une structure de la taille de l'ENS de Lyon s'intègre davantage à des réseaux larges, en s'appuyant sur ses partenariats privilégiés bilatéraux (par exemple à travers des réseaux spécifiques de recherche, avec des écoles doctorales coopératives associées de plusieurs universités, sur le modèle des collèges doctoraux trilatéraux de l'Université franco-allemande). **L'école pourrait également mener une réflexion concernant les écoles doctorales en cinq ans.**

Certains programmes d'échange (par exemple avec le Japon et la Chine) ont particulièrement bénéficié des fonds de l'IdEx. Il est désormais nécessaire d'explorer des modalités de financement alternatif. **Plus largement, le comité estime qu'il est nécessaire de développer une stratégie d'internationalisation coordonnée pour l'ensemble de l'école, intégrant la problématique de l'allocation de fonds d'internationalisation.**

Le comité considère enfin que la stratégie de coopération internationale devrait être adaptée au contexte de l'arrêt de l'IdEx et complétée géographiquement, au vu de la situation actuelle¹²⁰, par exemple en développant des relations avec les pays de l'Est de l'Europe¹²¹.

¹²⁰ Annexes du RAE, p. 44. Graphique décrivant les zones géographiques et les pays au sein desquels existent des accords-cadres.

¹²¹ Entretiens.

Conclusion

L'ENS de Lyon est un établissement français d'excellence, reconnu à l'international. Elle a su développer des partenariats privilégiés aux échelles nationale et internationale, en matière de formation et de recherche, en profitant de la très grande variété des disciplines qu'elle couvre. Son organisation « à taille humaine » lui permet une individualisation des parcours et un encadrement très resserré de ses étudiants.

L'école se trouve aujourd'hui face à des défis et à un horizon incertain, à la suite en particulier de l'arrêt de l'IdEx, dont elle devra compenser la perte de financements pour poursuivre des actions qu'elle a engagées. Elle doit également réévaluer ses partenariats stratégiques locaux dans un contexte encore peu stabilisé.

L'ENS de Lyon a su profiter de la création, en 2017, de son diplôme en quatre ans pour diversifier ses voies de recrutement qui restent sélectives, tout en améliorant son ouverture sociale. Elle a déjà prévu de faire évoluer l'organisation de ce diplôme à la lumière des premiers retours d'expérience.

Le fonctionnement de l'école s'est modernisé au cours de la période de référence de l'évaluation grâce à l'usage plus intensif de plateformes et d'outils numériques dont la crise sanitaire a accéléré le déploiement.

Les axes stratégiques que l'ENS de Lyon se fixe pour la période 2021-2026 (multi-disciplinarité, international, politique de recrutement, développement durable) et les actions associées sont dans la continuité de la trajectoire récente de l'école même si l'on peine parfois à en identifier les accomplissements (par exemple en ce qui concerne la responsabilité sociale et environnementale, pourtant affichée comme un axe stratégique). La multidisciplinarité, déjà affichée comme un objectif de la période en évaluation, n'a pas été traduite en actions spécifiques à la hauteur des potentialités de l'école pour lui donner un contenu concret. Il en va de même concernant la promotion de l'innovation et de l'entrepreneuriat, absentes des réflexions de l'école, alors que les résultats récents sont encourageants.

Enfin, pour compter durablement dans un espace de l'ESR de plus en plus ouvert à l'international, les missions et la spécificité de l'ENS de Lyon, dont la majorité des étudiants sont des élèves fonctionnaires-stagiaires, auront à être revisitées collectivement. L'ENS de Lyon devra conforter sa reconnaissance internationale à la fois en utilisant la visibilité potentielle du site, dans lequel elle devra redéfinir ses alliances stratégiques dans le nouveau contexte consécutif à l'arrêt de l'IdEx, et en s'impliquant à l'échelle nationale, dans le réseau des écoles normales supérieures, aujourd'hui assez peu exploité.

1 / Les points forts

- Une culture de l'excellence en matière de recherche, avec un soutien fort des organismes nationaux.
- Une pluri-disciplinarité en matière de formation comme de recherche.
- Une formation diversifiée et une personnalisation des parcours s'appuyant fortement sur la recherche avec une validation par un diplôme original.
- Une bonne intégration dans le tissu local de l'innovation.
- Une gouvernance resserrée et agile.

2 / Les points faibles

- Un manque d'outils et d'indicateurs de pilotage et de perspective pluriannuelle.
- Un dialogue social dégradé dont la responsabilité est partagée.
- Un contexte local très dégradé à la suite de la perte de l'IdEx dans lequel l'établissement s'était fortement engagé.
- Une prise en charge insuffisante des risques psycho-sociaux dans la population étudiante.
- Un positionnement de l'Ifé dans l'établissement qui manque toujours de clarté.
- Une faible valorisation des acquis de la mobilité internationale.

3 / Les recommandations

- Relancer sans attendre un projet stratégique qui permettra de remobiliser l'établissement autour de ses points forts et revoir l'organisation interne en fonction du projet et d'un impératif de lisibilité interne comme externe, tout en veillant à associer l'ensemble des parties prenantes.
- Reconstruire un dialogue social de qualité en suscitant les lieux d'échange et les occasions (par exemple un diagnostic relatif aux risques psycho-sociaux) qui permettront de mobiliser et de motiver l'ensemble des acteurs, tant la direction et le personnel, que les étudiants.
- Mettre en place au plus vite, conformément aux préconisations du rapport récent de l'IGÉSR (2021), les modalités de suivi des mesures prises concernant la sécurité physique et mentale des étudiants et du personnel.
- Engager une réflexion quant à une politique de développement des ressources propres (contrats de recherche, valorisation, formation continue et mécénat), prenant en compte une évaluation des besoins financiers pluriannuels. L'école pourrait utilement s'appuyer sur le réseau des anciens élèves et diplômés de l'école aujourd'hui peu structuré, et sur un réseau d'entreprises partenaires avec lequel engager une politique ambitieuse de chaires de recherche, à travers une communication ciblée visant à mieux les tenir informés de l'activité de l'école et des enjeux auxquels elle est confrontée.
- Adapter le réseau de coopération internationale à la situation consécutive à l'arrêt de l'IdEx et le compléter géographiquement.
- Articuler clairement et explicitement l'ancrage de l'Ifé dans l'ENS de Lyon et sa mission nationale pour en faire un réel atout stratégique pour l'établissement. Cette composante gagnerait à être davantage en interaction avec les porteurs des formations de l'établissement.

Liste des sigles

A

ANR Agence nationale de la recherche

B

Biatss Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé

BDL Bibliothèque Diderot de Lyon

C

CA Conseil d'administration

Caf Capacité d'autofinancement

CDI Contrat à durée indéterminée

Ceve Conseil des études et de la vie étudiante

CHSCT Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail

CICB Contrôle interne comptable et budgétaire

Cifre Convention industrielle de formation par la recherche

Cnam Conservatoire national des arts et métiers

CNRS Centre national de la recherche scientifique

CollEX Collections d'excellence

ComUE Communauté d'universités et établissements

CPE Lyon Ecole Supérieure de Chimie Physique Electronique de Lyon

CPER Contrat de plans État-région

CPES Cycle pluridisciplinaire d'études supérieures

Crous Centre régional des œuvres universitaires et scolaires

CS Conseil scientifique

CST Culture scientifique et technique

CT Comité technique

CV Curriculum vitae

CVEC Contribution à la vie étudiante et de campus

D

Daf Direction des affaires financières

DGESIP Direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle

DGS Directeur général des services

Dird Dépense intérieure de recherche et développement

DRH Direction des ressources humaines

DSI Direction des systèmes d'information

Dunes Service développement des usages du numérique pour l'enseignement et les savoirs de l'ENS de Lyon

E

EC Enseignant chercheur

ENS Ecole normale supérieure

Ensba Lyon École nationale supérieure des beaux-arts de Lyon

ENTPE Ecole nationale des travaux publics de l'État

EPE Etablissement public expérimental

EPSCP Etablissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel

ERC Conseil européen de la recherche

ESR Enseignement supérieur et recherche

ESRI Enseignement supérieur, recherche et innovation

ExcellencES Appel à projets « ExcellencES sous toutes ses formes » du PIA 4

G

GER Gros entretiens réparations
GVT Glissement vieillesse technicité

H

Hcéres Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
HCL Hospices civils de Lyon
H2020 Horizon 2020, huitième programme cadre de recherche et développement (programme européen) pour la période 2014-2020

I

I dex Initiative d'excellence
Ifé Institut français de l'éducation
Ifpen Institut France Pétrole Énergies nouvelles
IGESR Inspection générale de l'éducation, du sport et de la recherche
IISER Indian Institutes of Science Education and Research
Inrae Institut national de recherche pour l'agriculture, l'alimentation et l'environnement
Inria Institut de recherche en informatique et en automatique
INRP Institut national de recherche pédagogique
Insa Institut national des sciences appliquées
Insee Institut national des statistiques et des études économiques
Inserm Institut national de la santé et de la recherche médicale
IRT Institut de recherche technologique

K

k Mille (unité)

L

Lynx Projet « LYON eXcellences »

M

M Million (unité)
Mesri Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation
Mooc Massive online course

P

Palse Programme avenir Lyon Saint-Étienne
PIA Programme d'investissements d'avenir
Pres Pôle de recherche et d'enseignement supérieur

Q

QVT Qualité de vie au travail

R

RAE Rapport d'auto-évaluation
RCE Responsabilités et compétences élargies
RH Ressources humaines
RI Relations internationales
Rifseep Régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel
RMN Résonance magnétique nucléaire
RPS Risques psychosociaux
RSE Responsabilité sociétale et environnementale

S

Satt	Société d'accélération du transfert de technologies
SEE	Sciences exactes et expérimentales
SFR	Structure fédérative de recherche
SGPI	Secrétariat général pour l'investissement
SHS	Sciences humaines et sociales
SI	Système d'information
SIP	Système d'information patrimonial
SPSI	Schéma pluriannuel de stratégie immobilière
Strater	Stratégie territoriale de l'enseignement supérieur et de la recherche
SWOT	Strengths, weaknesses, opportunities, threats

T

Tools	Projet "TransfOrming and Opening Learning and Sciences"
-------	---

U

UAR	Unités d'appui à la recherche
UCA	Université Clermont Auvergne
UCBL	Université Claude Bernard Lyon 1
UdL	Université de Lyon
UGA	Université Grenoble Alpes
UJM-SE	Université Jean Monnet Saint-Étienne
UMR	Unité mixte de recherche
UR	Unité de recherche
USMB	Université Savoie Mont Blanc

V

VAE	Validation des acquis de l'expérience
VetagroSup	Institut national d'enseignement supérieur et de recherche en alimentation, santé animale, sciences agronomiques et de l'environnement
VP	Vice-président
VSS	Violences sexistes et sexuelles

Observations du président de l'école normale supérieure de Lyon

**ÉCOLE
NORMALE
SUPÉRIEURE
DE LYON**

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

Jean-François Pinton
president@ens-lyon.fr

Lyon, le 14 avril 2022

À
Monsieur Pierre GLAUDES
HCERES
Directeur du département d'évaluation des
établissements
2 rue Albert Einstein
75013 Paris

Objet : Rapport HCERES_Observations de la gouvernance

Monsieur le Directeur,

Nous remercions le comité d'évaluation pour son travail d'analyse et pour des recommandations que nous tâcherons de prendre en compte le mieux possible.

Nous notons les avis positifs sur la reconnaissance dont jouit l'établissement, sur la performance et la gestion dynamique et de proximité de sa recherche, sur l'élargissement du recrutement des normaliens et la mise en place d'un diplôme qui décrit et reconnaît la formation distinctive dispensée à l'ENS de Lyon. Ils renforcent l'ambition de l'ENS de Lyon d'être, pour la communauté nationale comme pour son territoire, une structure académique pluridisciplinaire, agile, tournée vers l'excellence.

Nous prenons acte de la recommandation d'une « révision collective » des missions et de la spécificité de l'ENS de Lyon, recommandation qui nous semble s'adresser à notre tutelle. L'établissement inscrit en effet sa stratégie de formation et de recherche dans le cadre de l'actuel décret — « dispense[r] une formation d'excellence à des élèves et des étudiants se destinant aux différents métiers de l'enseignement et de la recherche dans l'espace européen de l'enseignement supérieur et de la recherche ». Nos actions sont ainsi tournées vers la mise en place de formations au plus haut niveau, ainsi que des conditions permettant une recherche de premier plan. La recommandation d'un développement de ressources propres « qui ne se réduirait pas à la vocation de recherche » interroge. D'autant qu'il est également noté que « l'établissement dispose des moyens de ses ambitions » et a développé « un nombre important de contrats » avec des partenaires économiques.

De même, la scolarité normalienne ainsi que les conditions de poursuite en thèse sont parfois décrites par leurs contraintes, alors que ces conditions de formations sont recherchées par les étudiants et reconnues par nos partenaires comme d'exceptionnelles opportunités. Cela s'illustre dans la pression croissante des candidatures à l'admission dans nos formations, sur concours ou sur dossier, et également en termes de réussite professionnelle — par exemple, on peut noter qu'une proportion significative (21.8% en 2021) des candidats admissibles au recrutement au CNRS ont été élèves, étudiants, doctorants, postdoctorants ou stagiaires à l'ENS de Lyon. Dans les échanges avec toutes les parties prenantes nous continuerons à nous impliquer dans le développement du diplôme de l'ENS de Lyon, mis en place en 2017 et ici reconnu comme « prometteur », grâce à l'ouverture de son recrutement, sa multidisciplinarité, l'acquisition de compétences transversales qui confèrent « une ouverture d'esprit aux normaliens », notamment en raison de son volet international.

Il est cependant essentiel, comme le rapport le recommande, de « relancer sans attendre un projet stratégique » pour l'établissement, dans un contexte post-IDEX. Les axes de développement mis en avant dans le document « axes stratégiques » sont proposées dans ce but, et viennent en complément des actions prioritaires liées à la mission principale confiée à l'École et fixée dans son décret. Les efforts envers la multidisciplinarité et la diversification du recrutement engagée en 2017 avec la création du



diplôme vont se poursuivre. Elles sont toutes deux mises en avant dans le projet TOOLS+, soumis au programme « Excellences » du PIA4 (TransfOrming and Opening Learning and Sciences, en partenariat avec les établissements du CHEL[s] et l'Université Lyon 3). En septembre 2022, l'ouverture d'un CPES (cycle pluridisciplinaire d'études supérieures), en partenariat avec le Lycée du Parc, mettra en œuvre cette multidisciplinarité dans un premier cycle universitaire porté par le Bachelor Sciences et société. La réflexion concernant le « développement durable » est initiée et co-construite depuis 2020, avec une première feuille de route proposée très récemment par des groupes de travail sur la formation, la recherche, la vie quotidienne, les aspects énergétiques, l'impact du numérique... Enfin, le groupe de travail sur les relations internationales a remis un premier rapport intégrant à la fois les éléments liés à une reprise normale des échanges internationaux et les opportunités développées avec la crise sanitaire, dont « l'internationalisation à domicile ».

Plusieurs remarques du comité concernent la position de l'Ifé. La gouvernance de l'ENS de Lyon partage le constat d'une intégration inachevée au sein de l'ENS de Lyon. Ce ne sont pourtant pas les initiatives qui ont manqué : d'un point de vue administratif avec le partage du support (rattachement de la DRAF à la DGS et appui de ses services), aide au montage de projets et à la valorisation (avec la VPR), titularisation sur des fonctions pérennes de plusieurs emplois de chargés d'étude. D'un point de vue académique, un conseil scientifique constitué d'enseignants-chercheurs de l'école a été mis en place. Le constat est que les activités de l'Ifé restent axées majoritairement sur les intérêts DGESCO, et la plupart des enseignant-chercheurs recrutés pour l'Ifé ont aujourd'hui une activité disjointe et ancrée dans les départements et laboratoires de l'école. L'expertise de l'Ifé est cependant réelle et reconnue, et il conviendra d'explorer toute voie qui en permettra le développement attendu par ses tutelles, MEN et MESRI.

Concernant la recherche, le rôle du Conseil Scientifique sera renforcé. Rappelons que ce conseil a déjà un rôle central et peu comparable à celui des conseils scientifiques universitaires : la gouvernance de l'ENS de Lyon n'y a pas droit de vote, il est majoritairement composé de personnalités externes et il attribue par appels d'offres un budget équivalent à celui des dotations aux laboratoires. Une journée de prospective sera organisée à l'automne, en particulier sur la place des enseignements transdisciplinaires et la structuration des quatre axes scientifiques portés par Tools+, Crises et Environnement, Modélisation, Affaires Publiques et Culture & Médiation.

Plusieurs recommandations du rapport concernent la qualité de vie au travail, la santé des personnels et des étudiants. Il nous paraît important de mettre en avant les initiatives menées depuis la visite du comité. En termes de santé mentale, un deuxième psychologue pour les étudiants a été recruté pour un doublement du temps d'entretiens et de prévention psychologique, porté à 32 heures hebdomadaires. Le comité de prévention des risques psycho-sociaux (RPS) se réunit régulièrement et poursuit ses actions de prévention. Une enquête sur le sujet permettra prochainement d'établir un état des lieux dans l'établissement et proposer, le cas échéant, de nouvelles actions de prévention. Des formations seront organisées pour développer une culture de la santé mentale se déclinant par des actions de sensibilisation et la mise en place de formations au secourisme en santé mentale. Le plan d'actions en faveur de l'égalité professionnelle a été adopté en 2021 et les différents comités de suivi se réunissent pour effectuer régulièrement des points d'étapes. De même le plan d'actions HRS4R favorise l'environnement de travail de l'ensemble du personnel.

Je vous prie de croire, Monsieur le Directeur, en ma parfaite considération.

Jean-François PINTON

Président de l'ENS de Lyon



Organisation de l'évaluation

L'évaluation de l'ENS de Lyon a eu lieu du 5 au 7 octobre 2021. Le comité était présidé par **M. Jean-Claude JEANNERET**, ingénieur général des mines, ancien directeur général de l'Institut Mines-Télécom.

Ont participé à cette évaluation :

Mme Christine CANET, directrice de Normandie Valorisation ;

Mme Eva ECKKRAMMER, professeure, responsable de la Chaire de sciences des médias et langues romanes à l'Université de Mannheim (Allemagne) et ancienne vice-présidente de cet établissement ;

Mme Cécile CHICOYE, ancienne directrice générale des services de l'Université Toulouse 1 Capitole ;

Mme Julie LAIRESSE, doctorante en sciences du langage de l'information et de la communication à l'université de Limoges, vice-présidente étudiante déléguée aux transitions et enjeux climatiques ;

M. Yves LECOINTE, professeur des universités émérite, président honoraire de l'université de Nantes.

Éric SAINT-AMAN, conseiller scientifique, et Florian MARQUIS, chef de département, représentaient le Hcéres.

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

On trouvera les CV des experts en se reportant à la Liste des experts ayant participé à une évaluation par le Hcéres à l'adresse URL <https://www.hceres.fr/fr/liste-des-experts-ayant-participe-une-evaluation>

Les rapports d'évaluation du Hcéres
sont consultables en ligne : www.hceres.fr

Évaluation des universités et des écoles

Évaluation des unités de recherche

Évaluation des formations

Évaluation des organismes nationaux de recherche

Évaluation et accréditation internationales



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

hceres.fr

[@Hceres_](https://twitter.com/Hceres_)

[Hcéres](https://www.youtube.com/Hceres)