



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

Section des établissements

Rapport d'évaluation de l'École normale supérieure de Cachan



Novembre 2014



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

Section des Établissements

*Pour l'AERES, en vertu du décret du 3
novembre 2006¹,*

- Didier Houssin, président
- Philippe Tchamitchian, directeur de la
section des établissements

Au nom du comité d'experts,

- Benoît Deveaud-Pledran, président
du comité

¹ Le président de l'AERES « signe [...], les rapports d'évaluation, [...] contresignés pour chaque section par le directeur concerné » (Article 9, alinéa 3 du décret n°2006-1334 du 3 novembre 2006, modifié).

Sommaire



Présentation.....	7
La stratégie et la gouvernance.....	9
I – Une gouvernance centrée sur la présidence qui ne s'appuie pas suffisamment sur les entités et outils de pilotage.....	9
II – Une politique partenariale à mettre en cohérence avec le projet Paris-Saclay	10
III – Une communication adaptée	11
La recherche et la formation.....	13
I – Une stratégie ambitieuse de formation par et à la recherche	13
II – Une interdisciplinarité souhaitée mais peu visible	13
III – Une bonne attractivité étudiante, mais un risque de fragilisation dans le cadre de l'UPSay	14
IV – La formation continue en évolution	14
V – La politique de formation dans le cadre de la mise en œuvre du projet UPSay	15
VI – Un pilotage de la recherche à développer en mobilisant les instances de gouvernance.....	16
VII – Une stratégie de recherche à préciser pour la mise en œuvre du projet UPSay	16
VIII – Une bibliothèque de premier plan.....	17
La réussite étudiante	19
I – Les parcours des normaliens et des étudiants dépendants des départements d'enseignement.....	19
1 ● Les parcours des normaliens et des étudiants	19
2 ● Les normaliens/étudiants et la politique de formation.....	19
3 ● L'insertion des diplômés	20
II – Une vie étudiante dynamique	20
1 ● La vie associative à l'ENS Cachan	20
2 ● Le sport à l'ENS Cachan	21
3 ● La prévention et la santé	21
III – Un déménagement sur le plateau de Saclay devant mieux associer les normaliens et les étudiants.....	21
La valorisation de la recherche	23
I – Un positionnement en recherche propice à la valorisation	23
II – Une dynamique de la valorisation de la recherche à transformer	23
III – La transition vers l'UPSay, une opportunité en matière de valorisation	24

Les relations européennes et internationales.....	25
I – La gouvernance et le pilotage des relations internationales en questionnement.....	25
II – Des coopérations solides en matière de recherche	25
III – Des coopérations étendues en matière de formation	26
IV – Une volonté de renforcer la mobilité étudiante.....	26
V – La mobilité des enseignants-chercheurs encouragée mais encore limitée	26
Le pilotage et la gestion.....	27
I – Des objectifs contractuels en réponse à des constats préoccupants.....	27
II – Une réforme de l’organisation et du fonctionnement administratif à finaliser	27
1 ● Finances	28
2 ● Ressources humaines.....	28
3 ● Développement du système d’information	29
4 ● Patrimoine immobilier	29
III – Une conduite du changement à optimiser	30
Conclusion	31
I – Points forts.....	31
II – Points faibles.....	31
III – Recommandations.....	32
Liste des sigles.....	33
Observations du président	37
Organisation de l’évaluation.....	41

Présentation



L'ENS Cachan est un établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP) qui a la particularité d'être l'héritier de l'École normale supérieure de l'enseignement technique (ENSET), laquelle formait les enseignants et cadres de l'enseignement technique. L'école conserve avec fierté une orientation forte vers les sciences appliquées lui provenant de ses origines, tout en encourageant fortement l'orientation de ses diplômés vers les métiers de l'enseignement supérieur et de la recherche.

L'ENS Cachan est à la fois un lieu d'enseignement et de recherche qui s'appuie sur un recrutement extrêmement sélectif de ses élèves normaliens² et de ses étudiants, par voie de concours ou sur dossiers. Elle propose à ses normaliens et étudiants, grâce à une intégration forte au sein de ses départements, des activités d'enseignement et de recherche, une formation personnalisée avec une priorité affichée à l'interdisciplinarité. Trois grands domaines structurent les activités de l'école : les sciences fondamentales, les sciences pour l'ingénieur et les sciences de l'homme et de la société. Jusqu'à très récemment, l'ENS Cachan se développait sur deux sites, l'un à Cachan et l'autre sur le campus de Ker Lann, près de Rennes.

À la rentrée 2012, l'ENS Cachan comptait un effectif global de 2169³ normaliens et étudiants dont 1065 inscrits en master et 307 en doctorat. Cet effectif comprenait 1260 normaliens recrutés sur concours et au statut de fonctionnaires stagiaires. 31% des lauréats du concours de recrutement des normaliens étaient bénéficiaires d'une bourse de l'enseignement supérieur. L'antenne Ker Lann représentait 390 normaliens et étudiants, dont 290 élèves normaliens.

Pour l'année 2012, l'ENS Cachan disposait d'un effectif de 592 personnels titulaires et non-titulaires, dont 317 enseignants et enseignants-chercheurs (186 titulaires), et 275 personnels administratifs et techniques BIATSS (199 titulaires). L'antenne Ker Lann comptait 35 enseignants et enseignants-chercheurs titulaires et 22 personnels BIATSS titulaires. L'ENS Cachan a mis en place des réformes d'importance (réorganisation interne des fonctions de pilotage et de gestion) pour accéder aux responsabilités et compétences élargies (RCE) en 2011 dans le cadre de la loi sur l'autonomie (loi LRU). La période précédant le passage aux compétences élargies a été marquée par des difficultés budgétaires, financières et comptables⁴. Le budget exécuté pour 2012 était de 101 M€ en dépenses (masse salariale incluse), dont 16 M€ pour l'antenne Ker Lann.

Par décret publié au Journal officiel le 17 octobre 2013 (n°2013-924), l'antenne rennaise de l'ENS Cachan est devenue l'ENS Rennes, établissement autonome dans sa gestion organisé en 5 départements d'enseignement, principalement en lien avec 5 laboratoires de recherche. L'ENS Cachan est, quant à elle, à présent organisée sur un seul site en 12 départements d'enseignement et 13 laboratoires de recherche regroupés en 3 instituts fédératifs. Ces instituts permettent de regrouper les laboratoires et de consolider l'interdisciplinarité.

Par ailleurs, l'ENS Cachan a confirmé son intégration au projet Paris Saclay, ce qui la conduit à planifier un déménagement de l'ensemble de ses installations sur le plateau de Saclay (Moulon à Gif-sur-Yvette) pour début 2018. Ce transfert apparaît comme une opportunité de gagner en excellence, autant qu'en visibilité internationale.

C'est dans ce cadre à double lecture que se place la présente évaluation. Celle-ci concerne essentiellement le périmètre actuel de l'ENS Cachan. Dans son rapport, le comité a notamment analysé l'évolution des missions, de la gouvernance et du pilotage de l'école dans le contexte de son projet d'intégration au sein de l'université Paris-Saclay (UPSay).

² Les élèves normaliens sont recrutés sur concours et ont un statut de fonctionnaires stagiaires. Par convention pour l'ensemble du rapport, la dénomination « normaliens » sera utilisée pour désigner ces élèves.

³ Données PAPESR relatives aux sites de Cachan et de Rennes (Ker Lann).

⁴ Note relative à la situation budgétaire, financière et comptable de l'École normale supérieure de Cachan, IGAENR, octobre 2010.

La stratégie et la gouvernance

La situation de l'ENS Cachan doit être appréhendée en fonction des missions qui lui ont été confiées par les autorités de tutelle. Ces missions sont consignées à la fois dans le contrat signé avec l'État et dans ses statuts, parmi lesquelles celle principale de la formation à l'enseignement. Le contrat stipule en effet :

« Conçue pour former, à l'instar de toutes les écoles normales supérieures, des enseignants et préparer aux concours des métiers de l'enseignement (agrégation), l'ENS de Cachan dispense une formation intellectuelle, scientifique et technique de très haut niveau à des normaliens et à des étudiants qui se destinent aujourd'hui, pour le plus grand nombre, à l'enseignement supérieur et à la recherche. Si sa mission originelle d'irrigation du territoire national demeure, l'école est aussi un établissement de recherche universitaire reconnu qui a pour ambition de renforcer son attractivité et sa visibilité à l'international. »

Formulée de la sorte, la mission de l'ENS Cachan apparaît difficilement compatible avec les réalités et l'environnement de l'établissement, présents et futurs. Cette difficulté a été relevée, à juste raison et à plusieurs reprises, par les interlocuteurs du comité. De fait, la place de l'agrégation et les débouchés professionnels des normaliens dans le système d'enseignement français sont ainsi soumis à des injonctions contradictoires, en particulier au regard de la nécessité d'une formation doctorale pour accéder à l'enseignement supérieur. Le statut de fonctionnaire, qui est historiquement lié à la formation normalienne, en devient moins clairement compréhensible, et l'ensemble des Écoles Normales n'ont pas le pouvoir de résoudre ces difficultés.

Cette difficulté ne peut que s'accroître dans le cadre du déplacement de l'école sur le campus de Saclay, ce que souligne la direction de l'ENS Cachan⁵. L'ENS Cachan ne souhaite cependant pas forcer la mise en place rapide d'une politique plus clairement définie. En effet, la première phase du processus d'intégration au sein du campus de Saclay est déjà en cours et elle se fait à travers la définition d'une politique globale d'enseignement, avec d'abord le regroupement des écoles doctorales, puis la définition commune des masters.

Dans un tel panorama, également marqué par une multiplicité d'approches et d'intérêts des différents partenaires, la permanence de la spécificité normalienne n'est pas garantie, ainsi que l'ont souligné divers interlocuteurs du comité lors de la visite. La direction de l'ENS Cachan n'a, pour ces raisons, pas été en mesure d'exposer une stratégie à long terme formellement identifiée dans ce domaine.

I – Une gouvernance centrée sur la présidence qui ne s'appuie pas suffisamment sur les entités et outils de pilotage

Le conseil d'administration (CA) et le conseil scientifique (CS) constituent les deux instances statutaires de l'école auxquelles est associé un ensemble d'instances consultatives, comprenant notamment une commission des études et de la formation (CEF), une commission de la vie étudiante (anciennement commission de la vie interne, un comité technique de proximité (CTP) et une commission paritaire d'établissement (CPE). Le comité de direction est composé du président nommé par décret pour un mandat de cinq ans, de trois vice-présidents (recherche, formation et moyens), de la directrice générale des services (DGS) et de la directrice du projet Saclay. Ce comité se réunit chaque semaine et sa composition répond singulièrement à l'objectif de représenter les trois grands domaines disciplinaires de l'école. La gouvernance de l'école s'appuie également sur une réunion régulière des directeurs de départements et de laboratoires. La DGS réunit toutes les six semaines les différents responsables de services.

Il est important de souligner d'emblée que les décisions d'organisation prises il y a maintenant quatre ans⁶ ont permis à l'ENS Cachan de sortir des difficultés financières dans lesquelles elle se trouvait. Cette restructuration a permis à l'établissement de retrouver une certaine stabilité financière et quelques marges de manœuvre qui seront très utiles pour la période à venir.

⁵ Entretien avec le directeur de l'établissement.

⁶ Décisions relatives à la création d'une direction des affaires financières séparée de l'agence comptable, à la nouvelle organisation de la direction des ressources humaines et de la direction des systèmes d'information, au renforcement du service juridique et marché.

Il est apparu au comité que la gouvernance actuelle de l'établissement reflétait la volonté de la présidence de conserver le contrôle sur l'ensemble des décisions de l'école. Pour cette raison, l'équipe de direction est centrée autour du président et de ses trois vice-présidents. Cet état de fait ne saurait être contesté en ce qui concerne les décisions stratégiques. Cependant, les vice-présidents ne disposent pas de lettres de mission et, en conséquence, les décisions opérationnelles au jour le jour ne sont pas explicitement organisées. Si le CA joue clairement son rôle dans le fonctionnement actuel de la structure, l'influence des autres instances sur celui-ci n'est pas apparue évidente aux yeux du comité.

Cette structure de management convient bien à la taille de l'établissement et présente l'avantage de la compacité de l'équipe de gouvernance autant que celui de la rapidité de la prise de décisions, même si la structure hiérarchique et opérationnelle n'est pas totalement clarifiée. Elle présente toutefois l'inconvénient de ne pas définir précisément les prérogatives de la DGS qui, de ce fait, manque de marge de manœuvre.

En dépit notamment de la mise en place d'un schéma d'études unifié ou encore de la formalisation d'un « projet d'études spécifique » concernant tous les cursus non standards, le comité relève une autonomie pédagogique forte des départements d'enseignement, menant à un relatif cloisonnement. Le comité observe par ailleurs une relation directe des départements avec les équipes de recherche. Ces constats conduisent le comité à douter de l'effectivité d'un pilotage réellement proactif de l'établissement.

La direction n'a pas besoin, ou considère ne pas avoir besoin, d'indicateurs pour estimer la qualité des prestations, à la fois en enseignement et en recherche. Cette faiblesse en matière d'indicateurs de pilotage ne permet pas de disposer d'outils d'alerte sur les possibles dysfonctionnements internes de la structure et, en même temps, ne permet pas d'offrir aux acteurs extérieurs des outils d'analyse quantitative de l'activité de l'établissement.

La stratégie d'enseignement de l'école est très fortement axée sur la confiance investie dans la qualité des normaliens et étudiants, directement liée à un processus de sélection extrêmement compétitif. Elle repose aussi sur l'interaction très étroite entre les normaliens/étudiants et les enseignants des départements, interaction rendue d'autant plus efficace que les effectifs de chaque classe sont relativement réduits.

L'ENS Cachan affirme un objectif ambitieux de poursuite d'études doctorales pour l'ensemble de ses diplômés de master (80% pour les normaliens et 50% pour les étudiants). Cet objectif suppose des relations fortes entre enseignement et recherche et doit s'inscrire en continuité avec la diversification actuelle des sources de financement.

La qualité des équipes de recherche de l'ENS Cachan est très bonne avec un certain nombre de résultats au niveau mondial, comme en attestent les évaluations AERES des laboratoires. La taille de l'école ne permet pas, bien entendu, de disposer d'équipes importantes sur l'ensemble des activités et des choix clairs doivent être opérés. Ces équipes se sont très fortement mobilisées pour le PIA, ce qui est très positif et a permis à la fois de mettre en place des synergies prometteuses et d'obtenir des financements non négligeables. Cependant, selon les constats réalisés par le comité, le choix des activités les plus prometteuses se fait uniquement sur la base des propositions liées aux dispositifs du Plan d'investissement d'avenir (PIA) et non pas sur une réflexion menée par la direction ou par l'une de ses instances de pilotage. Le comité considère qu'il serait nécessaire de mobiliser plus fortement les instances de pilotage, existantes ou à créer, pour une telle réflexion.

II – Une politique partenariale à mettre en cohérence avec le projet Paris-Saclay

La décision de participer activement à l'organisation de l'UPSay, et donc de rejoindre à terme (en principe dès 2018) le plateau afférent, est une affirmation de la stratégie de la direction de l'école qui voit là une opportunité de s'inscrire dans un espace de coopération et de développement plus vaste. Cette décision a été prise sans ambiguïté et la direction a su y associer les enseignants-chercheurs et une importante partie du personnel au travers de différents groupes de travail. L'implication d'un grand nombre de personnes dans le travail de réflexion amont autour de la nouvelle structure a été très positive pour favoriser leur motivation. Ceci a permis à la fois de prendre en compte l'avis des divers acteurs et d'obtenir leur approbation sur la procédure en cours. Il en résulte au sein de l'établissement une ambiance positive et propice au consensus sur cette orientation majeure. La majorité des acteurs voit le transfert à Saclay comme « une opportunité à ne pas manquer », les nombreuses inconnues du projet actuel ne leur permettant pas d'être beaucoup plus précis pour l'instant.

Certaines incertitudes ont cependant été exprimées lors de la visite quant à la mise en œuvre de la démarche du transfert sur le plateau de Saclay. Aucune analyse SWOT du transfert n'a été présentée au comité et il semble que l'ensemble des risques ne sont pas forcément bien identifiés (par exemple, les risques financiers ou ceux liés à

l'image de l'établissement sur le long terme). De telles incertitudes sont parfaitement compréhensibles en début de processus. Elles devront cependant rapidement trouver des réponses.

Ce transfert vers le plateau de Saclay constitue un enjeu majeur pour l'ENS Cachan. L'école aura besoin d'affirmer son unicité, tout en s'intégrant dans une organisation beaucoup plus grande. Cela nécessitera une mobilisation et un engagement forts de l'ensemble de la gouvernance et du pilotage de l'école.

Dans le même temps, ce changement majeur nécessite pour l'école de redéfinir l'ensemble de sa stratégie de partenariat. En dehors des partenaires évidents dans le cadre de l'UPSay, la stratégie de partenariat avec les autres ENS devra certainement être revisitée, tout autant que la stratégie d'ensemble avec les partenaires socioéconomiques, mais aussi avec d'autres partenaires académiques, notamment au niveau des sites de Paris intra-muros.

III – Une communication adaptée

La direction de l'établissement souligne la réussite des actions de communication récurrentes menées, notamment à travers l'organisation d'événements qui participent fortement à la mission de l'école en faveur de la diffusion de la culture scientifique. Elle considère cependant que la visibilité et l'identification de l'école auprès du grand public restent trop faibles. L'équipe de direction affirme, par ailleurs, l'importance de la communication qu'elle associe à différents enjeux essentiels :

- en interne, il s'agit notamment de poursuivre la promotion d'une culture ENS, de faciliter des échanges entre les services/structures et d'améliorer la diffusion de l'information sur la vie de l'établissement ;
- en externe, l'affirmation de l'identité et des spécificités de l'école, ainsi que le maintien de son affichage au sein des ENS sont indispensables dans la perspective de l'inscription dans l'UPSay.

Face à ces enjeux, l'établissement a engagé plusieurs actions au cours du contrat. Outre la mise en place d'une lettre d'information mensuelle à partir de 2011, le lancement en 2013 d'un projet de refonte de l'intranet de l'école, le service a été renforcé. Une nouvelle responsable de la communication a été recrutée en décembre 2013. Bien que cette dernière ne dispose pas encore de lettre de mission, ce service semble avoir un positionnement qui lui permet d'être en interaction étroite avec les différents acteurs de l'équipe de direction. Il dispose ainsi d'une vision claire de la stratégie de l'école, de ses priorités et des moyens à mobiliser pour la communication interne et externe. Il lui a été notamment confié l'élaboration du plan de communication en lien avec les axes stratégiques de l'établissement. Ce point est crucial, d'autant plus que la responsable est fortement impliquée dans le groupe de travail mis en place sur la communication au niveau élargi de l'UPSay et le plan de communication en construction tiendra compte de cette réflexion collective.

Tout en étant consciente du risque que constitue le regroupement pour l'identité de l'école, la direction souligne cependant avec clairvoyance l'opportunité que constitue l'UPSay en termes de communication, notamment à l'international, du fait de la mutualisation potentielle des actions en la matière.

Les enjeux de communication communs aux ENS sont pointés par l'ENS Cachan, mais ne semblent pas avoir fait jusqu'ici l'objet d'une réelle concertation entre établissements. Le comité ne peut qu'encourager le projet de mise en place d'un groupe de travail pérenne inter-ENS vivement souhaité par l'école.

Même si les moyens du service de la communication restent limités avec 2,8 ETP, il apparaît que l'école se mobilise pour répondre aux enjeux majeurs que doit relever la fonction communication, laquelle sera probablement amenée à évoluer avec le déménagement.

La recherche et la formation

L'ENS Cachan, en conformité avec ses missions, s'inscrit dans une stratégie d'articulation forte entre recherche et formation, avec pour mission principale de former de futurs cadres de la recherche et de l'enseignement supérieur, ainsi que de futurs cadres de la haute fonction publique. Cette stratégie s'appuie, d'un côté, sur les liens étroits consolidés entre les 12 départements d'enseignement et les 13 laboratoires regroupés en 3 instituts fédératifs et, d'un autre côté, sur le dispositif de formation mis en œuvre pour les normaliens et étudiants de l'école qui porte l'objectif d'un accès au doctorat pour 80% des normaliens (69% actuellement), grâce à l'existence de contrats doctoraux dédiés, et pour 50% des étudiants.

En même temps qu'un centre de formation, l'ENS Cachan est un centre de recherche qui rassemble plus de 600 chercheurs et doctorants. La présence des laboratoires de recherche dans tous les domaines d'enseignement de l'école est le fruit d'une politique constante depuis plus de vingt ans. Cette politique repose sur le principe voulant qu'une école de formation d'enseignants-chercheurs (EC) a besoin de disposer de laboratoires de qualité où ses enseignants sont engagés et qui accueillent des doctorants.

Le résultat de cette politique est que, chaque département, à l'exception des départements Design et Langues, est associé à au moins un laboratoire, généralement en cotutelle avec un organisme de recherche. La grande majorité des laboratoires a reçu des évaluations très positives de l'AERES.

I – Une stratégie ambitieuse de formation par et à la recherche

Les formations sont dispensées par des enseignants-chercheurs de haut niveau qui se font les relais persuasifs des parcours d'excellence qu'ils déploient. La qualité de la formation prend appui sur la somme de plusieurs leviers : l'excellence du vivier des normaliens recrutés sur concours ; le parcours de formation qui, dès la L3, engage à un apprentissage par la recherche ; la rémunération assurée des normaliens pendant quatre ans facilitant un dédoublement de la deuxième année de master⁷ et leur statut permettant l'obtention de contrats doctoraux fléchés ; la capacité à orienter dans des laboratoires partenaires, en Ile-de-France et en région, quelque 90 % des doctorants issus de l'école.

Sans fermer la porte à la préparation de l'agrégation qui demeure une des missions traditionnelles de l'école et qui continue de jouer un rôle important dans sa communication, tout est mis en œuvre au sein des départements, dans une très grande proximité entre normaliens/étudiants et enseignants-chercheurs et à travers une offre diversifiée de masters recherche (29 proposés dont 8 propres, 15 en partenariat avec des établissements d'Ile-de-France, 7 en région dont 5 au niveau de l'antenne Ker Lann), pour convaincre les normaliens et étudiants de converger dans le vivier des doctorants.

L'école doctorale (ED) pluridisciplinaire « Sciences pratiques » de l'ENS Cachan, avec dix spécialités de doctorat et 135 EC habilités à diriger des recherches (HDR) ou autorisés par dérogation à encadrer (48 % d'entre eux étant des personnels ENS Cachan), accueillait en 2012/13 plus de 300 doctorants (dont 76 inscrits en première année) dans une vingtaine de laboratoires d'accueil propres ou partenaires et a délivré une moyenne de 68 doctorats par an entre 2008 et 2013. Les doctorants y bénéficient d'un bon encadrement (2 à 3 thèses par encadrant en moyenne et 47 % des directeurs dirigent seulement une thèse). Bien que pluridisciplinaire, l'ED ne semble pas favoriser l'interdisciplinarité, sans doute en raison du nombre élevé de structures d'accueil cloisonnées et du nombre de HDR, au regard du nombre total de doctorants. Cette ED n'est pas reproposée par l'établissement du fait de son intégration dans le dispositif des écoles doctorales de l'UPSay.

II – Une interdisciplinarité souhaitée mais peu visible

Les champs disciplinaires (sciences fondamentales, sciences pour l'ingénieur et sciences humaines et sociales) de l'ENS Cachan constituent un héritage du partage et des recompositions entre ENS. Ces trois champs sont divisés en 12 départements, chacun étant très autonome pour organiser son fonctionnement pédagogique. Si cela peut être un gage d'approfondissements disciplinaires, cette organisation l'est moins lorsqu'il s'agit de définir une stratégie

⁷ Une année de master 2 recherche et une année consacrée à la préparation à l'agrégation.

collective de diversification des parcours de formation et de mettre en œuvre l'interdisciplinarité. Cette interdisciplinarité est visible entre les laboratoires au travers des trois instituts fédératifs, mais elle apparaît beaucoup moins évidente entre les départements, à l'exception notable des sciences pour l'ingénieur (première année L3 Saphire comportant un tronc commun à trois départements), des parcours informatique/mathématiques et du département des sciences sociales avec les liens sociologie/économie et sociologie/histoire. C'est dans ce prolongement que le président de l'école a confié au VP formation la mission d'approfondir et d'intensifier la promotion de l'interdisciplinarité et la diversification des parcours de formation par et à la recherche. Les divers scénarii n'apparaissent cependant à ce stade pas assez détaillés au comité.

Ce manque de visibilité est aussi vrai dans le domaine des innovations pédagogiques. L'ENS Cachan s'implique toutefois dans le *e-learning* et cherche à développer un programme de MOOCs. Fin 2013, le MESR lui a confié dans le cadre du programme France université numérique (FUN) le pilotage du projet MOOC « *Concevoir un MOOC* ». Un second projet « *Enseigner et former avec le numérique* » est conduit en commun avec l'ENS Lyon.

III – Une bonne attractivité étudiante, mais un risque de fragilisation dans le cadre de l'UPSay

L'accès à l'ENS Cachan s'opère principalement par le biais de ses deux concours de recrutement des normaliens (concours d'admission en première année destiné aux élèves issus des classes préparatoires aux grandes écoles –CPGE– et second concours d'admission en cycle master destiné aux étudiants issus des filières universitaires). En 2013, 224 normaliens entrants ont été recrutés au premier (entrée L3) et 43 au second pour une entrée en M1 ou M2. Outre ces normaliens, l'ENS Cachan recrute, pour des nombres très variables selon les années, des étudiants étrangers *via* le classement *bis* du concours principal (normaliens non « fonctionnarisables ») et, après sélection sur dossier, des étudiants issus des filières universitaires pour des entrées en master ou en année de préparation à l'agrégation. Deux autres concours existent qui ne recrutent pas d'élèves issus des CPGE, celui des sciences du sport (ENS Rennes) et le concours BTS-DUT. L'ENS recrute un nombre variable de normaliens non fonctionnarisables (de 1 à 5 selon les années). Par ailleurs, elle recrute et attribue des bourses, sur dossiers, à des étudiants étrangers dans le cadre d'une sélection internationale pour entrer en master (entre 15 et 20 étudiants par an, hors sélection aux bourses de l'IDEX).

Un travail d'information est effectué afin de valoriser l'école auprès des futurs candidats. En effet, la concurrence des autres ENS, d'autres grandes écoles ou écoles d'ingénieurs semble conduire l'ENS Cachan à recruter des candidats moins bien classés que par le passé. Il y a là une source d'inquiétude qui a été exprimée au comité lors de la visite. Ce qui explique sans doute le sens donné à la communication concernant les excellents taux de réussite aux agrégations, de manière à capter de futurs normaliens. En effet, même s'il n'existe plus d'obligation pour les normaliens de préparer l'agrégation, les quatre années d'études financées incitent le plus grand nombre à s'y engager. Les résultats 2013 témoignent de la qualité des préparations : agrégations préparées dans 16 branches différentes, 13 majors issus de l'école, 90 % de réussite pour les normaliens présentés, 65 % pour les étudiants. Malgré la diminution des postes ouverts au concours, l'ENS Cachan continue de fournir nationalement une part importante, voire déterminante des agrégés dans les disciplines qui y sont enseignées. L'école continue donc de jouer pleinement de son statut et du statut des normaliens pour attirer de bons élèves en les encourageant à préparer l'agrégation. Quelles que soient les questions posées sur la place de l'agrégation, cette stratégie n'est toutefois pas incompatible avec la nouvelle ambition de l'école de devenir un établissement de recherche avec la volonté de conduire le plus grand nombre au doctorat.

Ce contexte illustre, en effet, toute l'ambiguïté de la situation de l'ENS Cachan, au moment où elle se retrouve confrontée à une concurrence accrue avec d'autres écoles et universités, positionnées, elles aussi, sur l'objectif de production de docteurs destinés aux métiers de l'enseignement supérieur et de la recherche, mais également ouvertes à d'autres horizons professionnels. L'agrégation ne répond plus totalement aux besoins de qualification de ces métiers, tout en restant une clé d'accès à certains postes, et elle contraint l'école à augmenter la durée de ses parcours de formation. Le statut de normalien, même s'il constitue toujours un facteur d'attractivité, ne semble plus représenter un élément déterminant du choix des candidats. L'objectif d'ouverture sociale qui lui était associé à l'origine n'est plus pleinement atteint du fait de la sociologie des classes préparatoires aux grandes écoles qui constituent le bassin principal de recrutement. L'on voit clairement apparaître ici un point de tension entre deux discours et deux postures, tension qui pourrait être clarifiée par un changement du statut des normaliens, ce qui ne dépend évidemment pas de l'école.

IV – La formation continue en évolution

L'ENS Cachan est toujours intervenue en matière de formation continue et investit ce champ au sein d'un pool l'associant à ses deux anciens lycées techniques et professionnels d'application, l'un tertiaire, l'autre industriel,

aujourd'hui indépendants. Piloté par un conseiller détaché par le rectorat, le service « Formation continue et développement » dépend du VP Formation.

L'offre a beaucoup évolué. Longtemps, les principales demandes émanaient de l'industrie automobile et du génie mécanique. Aujourd'hui, elles sont principalement orientées en direction des PME/PMI, afin de satisfaire des besoins de management, de gestion comptable, d'encadrement commercial à l'international ou à l'export. La construction de la demande s'est elle aussi profondément modifiée. La part venant d'entreprises ayant des besoins spécifiques s'est amoindrie au profit d'une demande publique (appels d'offres du Conseil régional) devenant très dominante.

Toutefois, l'ENS Cachan répond toujours à des demandes d'entreprises, notamment à travers la valorisation de résultats de recherche, l'expertise ou des formations aval de la recherche. A ces titres, le VP Formation et surtout les directeurs des départements occupent une place centrale, car ce sont eux qui valident les dispositifs.

V – La politique de formation dans le cadre de la mise en œuvre du projet UPSay

L'ENS Cachan attend de l'intégration dans l'UPSay un renforcement de sa stratégie de formation par et à la recherche. Elle conçoit les nouveaux masters, dont l'entrée en vigueur est prévue en 2015, et les nouvelles écoles doctorales mises en place à la rentrée 2014 comme de réelles avancées et des opportunités de décroisement. Cette confiance est d'autant plus ancrée que la plupart des EC de l'école ont pris leurs responsabilités en tant que porteurs ou co-porteurs des projets de nouveaux diplômes et instances. Il n'y a qu'en informatique que des difficultés sont apparues, tant les objectifs des futurs partenaires (universitaires ou écoles) étaient éloignés de ceux qui ont fait la réputation du « master parisien de recherche en informatique » (MPRI) commun à l'ENS Cachan, l'ENS-Ulm, l'École polytechnique et les universités Diderot et Pierre et Marie Curie, master auquel les EC de l'ENS Cachan tiennent particulièrement.

Ce changement induira des conséquences sur l'organisation pédagogique et scientifique de l'école. Que deviendront les départements et l'articulation forte entre ces derniers et les laboratoires, fondatrice de fortes identités disciplinaires ? Le comité s'étonne que la question n'ait pas été formulée de manière explicite et qu'une analyse opportunités/risques n'ait pas été opérée, analyse dont les conclusions pourraient aider la conduite ou, pour le moins, l'accompagnement du changement vers d'inévitables réorganisations. De même, le comité s'interroge quant à l'absence d'une réflexion approfondie sur les apports que cette nouvelle organisation masters/écoles doctorales pourrait avoir sur l'interdisciplinarité, alors que l'école promeut justement celle-ci comme un des marqueurs fondamentaux de sa stratégie de formation par et à la recherche.

L'architecture du projet UPSay prévoit, en outre, la création de parcours d'excellence au sein des formations qui seront dispensées sur le site. Dans ce cadre, l'ENS Cachan se voit comme une filière d'excellence (donc sélective) de formation par et à la recherche. L'idée étant de devenir l'équivalent d'un « collège » dans lequel les meilleurs et les plus motivés des normaliens et étudiants se destinant au doctorat et aux professions scientifiques seraient réunis et partageraient des formations complémentaires aux masters. Encore faut-il que l'ensemble des partenaires de l'UPSay veuille bien donner cette fonction à l'ENS, au-delà de ses propres normaliens et étudiants. Sur ce point, les éléments recueillis par le comité ne lui ont pas permis de confirmer cette perspective.

Dans le champ de la formation continue, l'intégration à l'UPSay est vue de manière très positive. En effet, dans une nouvelle logique, l'offre pourrait se trouver renforcée grâce à des rapprochements avec Supélec et l'École polytechnique. Toutefois, ceci reste pour le moment une hypothèse de travail.

En conclusion en matière de formation, l'ENS Cachan dispose d'incontestables atouts : qualité des enseignants, des chercheurs et des normaliens/étudiants, fondements disciplinaires organisés par le couplage département/laboratoire. Ce sont ces atouts qui ont permis d'asseoir la stratégie de formation par et à la recherche. Cette stratégie est toutefois parasitée par deux héritages : la place occupée par l'agrégation et le fort cloisonnement disciplinaire de l'organisation en départements. Sur ces deux points, l'ENS devrait sans doute être davantage proactive et mieux anticiper et co-construire les changements nécessaires.

VI – Un pilotage de la recherche à développer en mobilisant les instances de gouvernance

Indépendamment du contexte de Paris-Saclay, la stratégie actuelle de l'établissement en matière de recherche consiste à conserver une politique de niches, si possible en partenariat avec des laboratoires extérieurs de qualité (université Paris Sud, université Pierre et Marie Curie, ENS Lyon, entre autres), et à favoriser l'interdisciplinarité.

La politique qui a été exposée au comité repose quasi exclusivement sur la définition d'axes prioritaires par les laboratoires eux-mêmes. Ceci peut mener à de bons résultats dans une phase d'expansion, mais risque fortement d'amener à une stratégie trop centrée sur les disciplines, souvent néfaste à long terme. Pour appréhender de nouveaux domaines de recherche, il est nécessaire de se fonder sur une politique de recrutements plus structurée et cohérente à l'échelle de l'établissement avec des choix stratégiques clairs. Il apparaît qu'en dépit des remarques de l'évaluation AERES précédente à ce sujet, la direction n'a pas souhaité s'engager dans cette voie.

Pourtant, l'excellence scientifique à long terme nécessite un travail de préparation par la direction de l'établissement. En particulier, elle requiert l'exploration de recrutements au meilleur niveau international de manière systématique. Une telle politique est difficile à mener, mais c'est au prix d'un tel effort que l'ENS Cachan pourrait renforcer sa visibilité internationale.

De la même façon, la promotion et la mise en œuvre de l'interdisciplinarité exigent une mobilisation forte des acteurs de l'établissement. L'organisation en instituts fédératifs permet certes des réalisations intéressantes, mais ces instituts ne sont pas suffisamment exploités comme des leviers incitatifs de l'interdisciplinarité et des outils facilitant l'émergence de nouvelles thématiques de recherche.

Pour le comité, la stratégie de l'établissement en matière de recherche repose excessivement sur l'autodétermination des unités elles-mêmes et ne mobilise pas suffisamment les instances de l'établissement dédiées au pilotage scientifique qui pourraient davantage contribuer à l'évaluation des activités et à des analyses prospectives.

VII – Une stratégie de recherche à préciser pour la mise en œuvre du projet UPSay

Dans le cadre de ce grand projet, l'école souhaite contribuer à la définition d'une politique de recherche ambitieuse, visible internationalement et dans laquelle ses unités de recherche pourront trouver un terrain propice à leur développement, tout en offrant aux normaliens, étudiants et doctorants l'accès à un excellent environnement de recherche tout au long de leur parcours. À cette fin, la direction de l'école a décidé d'une stratégie *bottom-up* en demandant aux responsables des différents laboratoires de s'impliquer très fortement à tous les niveaux dans la préparation du projet. L'ENS Cachan est impliquée dans 7 Labex, 3 Equipex, 3 instituts et est partenaire de 7 des 16 projets de recherche Idex présélectionnés en 2014 actuellement en cours d'évaluation. Ce résultat très positif a été obtenu grâce à la stratégie de mobilisation de l'ensemble des unités dans le projet Saclay.

L'école s'implique ainsi, par exemple, dans le projet d'émergence d'un pôle scientifique visible et structuré en sciences de l'homme et de la société qui, à terme, puisse rendre le cluster Paris-Saclay attractif face aux regroupements de Paris Centre. Cela se traduit très concrètement par l'engagement de l'établissement dans la création d'une école doctorale et d'un département de recherche en SHS, mais aussi d'une Maison des sciences de l'homme (MSH) qui pourra prendre le relais de l'institut fédératif en sciences sociales de l'établissement.

La volonté de l'école est que chacune de ses équipes de recherche puisse trouver sa place au sein des structures de recherche du nouvel ensemble Saclay, sans que cela ne conduise à une fragmentation des unités de recherche ou à une dilution de celles-ci dans des ensembles trop larges. Les chercheurs ont donc été invités à participer activement à la création de partenariats nouveaux au sein de l'Idex, ce qu'ils ont fait de manière très active et très positive. Ceci ne permet malheureusement pas de percevoir la façon dont s'organisera la politique de recherche de l'établissement sur le nouveau campus, même si sa direction est sensible à cette difficulté, puisqu'elle la soulève clairement dans son rapport d'autoévaluation.

L'ENS Cachan a choisi de s'intégrer dans une structure de très grande taille, porteuse d'une plus grande visibilité internationale, tout en souhaitant, dans le même temps, conserver une spécificité qui lui est propre. Cette spécificité doit néanmoins être clairement définie à la fois en recherche et en enseignement. En conséquence, une vision stratégique couplée de la politique de recherche et de formation doit être impérativement développée et explicitée aussi bien au niveau de l'établissement que dans le cadre de son intégration sur le campus UPSay.

VIII – Une bibliothèque de premier plan

Le travail qui a été effectué dans le domaine de la bibliothèque, ou plutôt des bibliothèques, est tout à fait impressionnant. Une action de réflexion dynamique a permis de regrouper pratiquement tout l'ensemble du fonds sur un seul lieu, d'améliorer l'accès aux ressources numériques et d'augmenter le nombre d'heures d'ouverture.

Dans le cadre du projet UPSay, la création d'un « *learning center* » commun avec d'autres partenaires sur le plateau est un plus indéniable que le comité soutient positivement. La réflexion à ce niveau est en cours et devrait se continuer dans le même état d'esprit de mutualisation des possibilités.

La réussite étudiante

I – Les parcours des normaliens et des étudiants dépendants des départements d'enseignement

1 • Les parcours des normaliens et des étudiants

L'ENS Cachan dispose de peu d'indicateurs d'analyse de son attractivité auprès de ses différents viviers de recrutement, en dehors du critère numérique de l'évolution du rang du dernier admis au concours. A l'heure actuelle, aucun outil ne permet d'analyser ces données en détail. La mise en place d'un groupe de travail sur la question, sous l'impulsion des représentants normaliens et étudiants, couplée à des sondages par questionnaires à destination des néo-entrants, pourrait permettre d'approfondir cet aspect.

Les normaliens et étudiants ont la responsabilité de leur parcours de formation et doivent donc utiliser par eux-mêmes les différents dispositifs qui leur sont proposés. Toutefois, l'école balise des parcours types. Le parcours générique, partant du L3 pour s'achever en D3 se décline avec un M2 recherche (M2R) suivi d'un M2 formation à l'enseignement supérieur (FESup) destiné à préparer l'agrégation. Il est également possible de ne pas préparer l'agrégation (M2 FESup) et d'opter pour l'année ARPE (année de recherche prédoctorale à l'étranger) après le M2R. Ce parcours générique peut toutefois faire suivre M2FESup, année ARPE puis M2R, le normalien utilisant alors son droit à bénéficier d'un congé pour convenance personnelle. En complément des diplômes de Master classiques, les normaliens et étudiants ont la possibilité d'obtenir le diplôme de l'ENS de Cachan (aussi appelé diplôme d'établissement dans le présent rapport). Ce diplôme permet de sanctionner le passage au sein de l'école ainsi que l'investissement extra-académique en permettant, selon les départements, de valider des activités associatives, sportives, de diffusion des savoirs ou de recherche.

À côté de ce parcours générique et de ses variantes, l'ENS Cachan a mis en place des cursus pluridisciplinaires consistant à suivre, pour un temps déterminé, une formation au sein de deux départements, soit simultanément, soit successivement.

Enfin, des doubles parcours externes permettent à des normaliens d'ouvrir leur formation pour entrer à Sciences Po ou dans des écoles donnant accès à certains corps (École des mines, Ponts-Eaux et Forêt, INSEE, Commissaires contrôleur des assurances).

Dans cette démarche de libre choix, l'étudiant est très dépendant du département d'enseignement, que ce soit dans la mise en œuvre d'un parcours interdisciplinaire ou dans l'organisation de sa mobilité à l'international, de même que vers d'autres formations nationales (en M1 ou M2). En effet, bien que les parcours soient finalement validés par le VP formation, le directeur de département a un rôle significatif dans leur élaboration. Le déficit de communication entre départements, conjugué à l'absence de procédures structurées, peut avoir des effets pénalisants sur certains choix de parcours, voire en matière de composition de parcours innovants. Ces difficultés liées à une organisation trop cloisonnée en départements avaient déjà été signalées lors de la précédente évaluation.

Ces spécificités semblent toutefois appréciées par la majorité des normaliens et des étudiants qui sont globalement satisfaits de la qualité de l'enseignement reçu et des conditions d'études, bien qu'aucun indicateur précis ne soit disponible sur ce sujet.

2 • Les normaliens/étudiants et la politique de formation

L'implication des normaliens et des étudiants dans la politique de qualité de la formation se fait par la présence d'un délégué étudiant au sein des conseils de départements. L'approche qualitative est préférée par l'ensemble des acteurs à l'utilisation d'un questionnaire d'évaluation des enseignements via l'intranet de l'école. Les conseils de départements constituent des espaces de discussion qui permettent de faire remonter directement les remarques des normaliens et étudiants concernant leur formation. Cette méthode, basée sur la concertation avec une forte implication des délégués étudiants, est ressentie positivement par les normaliens et les étudiants comme par les enseignants. Toutefois, ce processus est fortement dépendant des départements et de leur dynamique propre pour intégrer à des degrés variables les retours des étudiants sur la formation, ainsi que de l'implication des délégués étudiants et leur capacité à capter l'ensemble des points de vue étudiants. De plus, l'absence d'un système de

collecte de données centralisé ne permet pas d'obtenir des indicateurs de suivi précis et systématiques de la qualité de l'enseignement.

En conclusion, le comité recommande la mise en place de procédures systématiques et communes pour les parcours normaliens et étudiants, permettant un pilotage coordonné par le VP formation, rendant les normaliens et étudiants moins dépendants des départements.

3 ● L'insertion des diplômés

Le débouché principal des diplômés de master est le doctorat. Dans ce cadre, l'accompagnement des normaliens et étudiants se fait principalement au niveau de l'école doctorale de site de l'ENS Cachan, laquelle communique auprès des normaliens et étudiants en master sur les différents dispositifs permettant d'obtenir un doctorat à l'appui d'un guide sous format papier. Cet accompagnement concerne les normaliens candidatant aux contrats doctoraux qui leur sont dédiés, ainsi que les étudiants visant un contrat doctoral de l'ED de site.

Les autres débouchés étant principalement dans la Fonction publique (agrégation ou grands corps de l'État), aucune politique particulière d'insertion n'est observée au sein de l'ENS Cachan.

Une enquête d'insertion en format papier est menée depuis 2 ans, sans être aboutie, et une application informatique est en cours d'élaboration. Les interlocuteurs du comité reconnaissent que l'école ne dispose pas de statistiques en la matière et qu'elle désire s'appuyer davantage sur les données de l'Association des anciens élèves (AAE). Un annuaire des anciens normaliens existe et les étudiants y sont progressivement intégrés. La politique de suivi des normaliens et étudiants sortants apparaît ainsi peu aboutie, notamment pour les étudiants, et la relance de ce suivi constitue l'un des projets à venir du VP formation.

Quant à l'engagement décennal des normaliens, une enquête, prise en charge par l'école, rapporte entre 5 et 12 ruptures de contrat par an, avec un nombre de non-répondants avoisinant 20 par an sur 300 interrogés. Toute non-réponse sera désormais considérée comme une rupture de contrat ; la direction veut inscrire ce principe dans les textes.

Par ailleurs, les normaliens et étudiants sont progressivement sensibilisés aux débouchés dans le privé.

II – Une vie étudiante dynamique

1 ● La vie associative à l'ENS Cachan

La vie étudiante de l'ENS de Cachan s'appuie sur une grande diversité d'associations et de clubs (bureau des élèves, bureau des sports, bureau des arts etc.) proposant un large panel d'activités culturelles, festives et sportives aux normaliens et étudiants.

Le dynamisme de la vie étudiante de l'école s'appuie sur le soutien de l'administration, laquelle encourage vivement les initiatives associatives et prodigue appui logistique et conseil dans le cadre de l'organisation de manifestations. Les associations sont en lien avec différents acteurs de l'établissement, comme la direction générale des services, le service des études (actuellement en restructuration), ou avec la VP formation, que ce soit directement, au travers de réunions régulières (réunions « petit déjeuner » 3 à 4 fois par an) ou de la commission vie étudiante qui a pour principale prérogative l'allocation de subventions déterminée au cas par cas en cours d'année.

Les conditions de fonctionnement des associations restent néanmoins fortement dépendantes de la mobilisation individuelle de certains personnels de l'établissement, cette fonction de soutien n'étant pas suffisamment organisée par l'école. La représentation des associations est réelle dans certaines instances malheureusement cantonnées à des champs de compétences limités, ce qui laisse sur certains sujets les étudiants élus au CA comme seuls représentants.

Les normaliens et étudiants sont impliqués dans de nombreux aspects de la vie de l'école, avec l'exemple tout particulier de la gestion du réseau informatique des résidences du CROUS par l'association Cachan Réseaux @ Normale Sup' (CRANS). Toutefois, la concertation des représentants normaliens/étudiants avec l'administration semble fonctionner sur un registre plus réactif, selon les problématiques à traiter, que systématique dans les instances prévues à cet effet.

Ce fort engagement associatif est reconnu par l'école, notamment à travers sa possible validation dans le diplôme d'établissement, laquelle reste toutefois variable d'un département à l'autre, les modalités d'obtention de ce diplôme différant sur de nombreux aspects.

2 ● Le sport à l'ENS Cachan

La place du sport est particulière, car cette activité est cogérée par l'association sportive comprenant le bureau des sports (composé de normaliens et étudiants, et présidé par le président de l'établissement) et par le service des sports comprenant les professeurs d'EPS de l'école. Les normaliens et étudiants bénéficient d'installations de qualité permettant une offre large d'activités sportives et artistiques. Une place importante est faite à l'éducation physique dans la vie de l'école, même si des conflits d'horaires peuvent survenir. Le service des sports est en contact étroit avec le service des études et une intégration est prévue dans le cadre d'une réorganisation en cours au sein de l'établissement. Le lien avec le VP formation est également en cours de redéfinition.

3 ● La prévention et la santé

En partenariat avec la direction, les associations étudiantes se sont appropriées la problématique des comportements à risques. Ainsi, les associations gèrent elles-mêmes ces aspects, que ce soit la sécurisation des événements à caractère festif ou la sensibilisation aux addictions en partenariat avec différentes associations extérieures. Étonnamment, le service médical ne fait pas partie des nombreux services intégrés dans ce processus, son action se limitant à une sensibilisation aux dangers de l'alcool lors des visites médicales.

Des actions préventives de sensibilisation sur le SIDA, les drogues et l'alcool sont organisées. La participation des normaliens et des étudiants à ces activités est parfois faible. Il existe un accès à un service de suivi psychologique qui reste limité (quelques heures par semaine) et certains risques secondaires semblent peu pris en charge (addictions numériques, problème du stress, notamment pour les étrangers, etc.). Il n'y a pas de réflexion globale sur l'ensemble de ces problématiques.

III – Un déménagement sur le plateau de Saclay devant mieux associer les normaliens et les étudiants

Une consultation des normaliens et des étudiants a eu lieu concernant le déménagement sur le plateau de Saclay, mais concernait principalement le chiffrage immobilier de l'implantation des associations dans leurs futurs locaux. S'agissant des autres aspects, les modalités et le calendrier précis des consultations restent à préciser.

Malgré l'étendue de la communication sur ce sujet de la part de la direction et des enseignants, la perspective du déménagement a reçu de la part des normaliens et des étudiants un accueil qui est apparu globalement mitigé au comité. Les préoccupations formulées par ces derniers lors des entretiens vont bien au-delà du simple cadre de la vie étudiante. Si les nouveaux partenariats permis par l'intégration au projet de Paris-Saclay sont vus comme un atout dans certaines formations et la recherche, d'autres aspects suscitent une inquiétude quant au risque d'un isolement géographique et académique qui pourrait rompre certaines collaborations actuelles à Paris intra-muros. La mutualisation des formations sur le plateau est aussi perçue comme un risque d'uniformisation et de perte de visibilité. Les conséquences sur l'attractivité de l'école et le devenir des spécificités de la formation actuelle de l'ENS, notamment la préparation à l'agrégation, doivent, du point de vue des interlocuteurs rencontrés par le comité, être considérées.

Il conviendra d'explorer avec les normaliens et les étudiants les aspects positifs de ce regroupement, comme le fait de rallier une université à dimension internationale, de jouer un rôle spécifique de formation à la recherche et d'intégrer des infrastructures neuves de qualité.

La vie étudiante de l'ENS Cachan possède une identité bien marquée. Les principaux acteurs de cette vie étudiante, qu'ils soient étudiants ou non, montrent un grand attachement à cette identité et manifestent une inquiétude quant à son devenir lors du déménagement à Saclay. Sur le plan des infrastructures sportives, le projet Saclay peut amener une mutualisation partielle avec les autres écoles qu'il serait judicieux de maîtriser pour conserver un fonctionnement proche des normaliens et des étudiants, et permettre une qualité de suivi individuel propre à l'ENS Cachan. Sur tous les aspects de la vie étudiante, le mode de fonctionnement à Saclay reste donc à construire. L'établissement devrait associer plus étroitement les normaliens et les étudiants à cette démarche.

La valorisation de la recherche



I – Un positionnement en recherche propice à la valorisation

L'excellence de la formation et de la recherche constitue un terreau fertile à la valorisation, clairement perçu par les acteurs externes. L'école dispose de bonnes singularités pour installer l'état d'esprit essentiel à la valorisation. L'enseignement et la recherche en sciences de l'ingénieur, reconnus excellents, en témoignent, faisant dire aux partenaires industriels, qu'à l'ENS Cachan, « le mot industriel ne fait pas peur ». Le positionnement interdisciplinaire, source d'innovation connue, pourrait être encore plus développé en exploitant une vraie convergence entre sciences fondamentales, appliquées, humaines et sociales. Les disciplines historiques de la France industrielle (mécatronique, etc.) sont bien exploitées : consolidation par des accords-cadres et reconnaissance de la valeur ajoutée par les acteurs industriels (Airbus, EDF). Une partie de ce potentiel est déjà transformé en réalité :

- flux régulier de contrats industriels (en moyenne sur 4 ans : 30/an, pour une moyenne de 1,4 M€/an de commandes sur la même période, concernant environ 350 chercheurs et enseignants-chercheurs présents dans les équipes de recherche⁸) ;
- autres contrats (Europe, ANR) dans lesquels il est difficile de faire la part de l'activité réelle de valorisation, mais qui participent au minimum au rayonnement scientifique externe ;
- environ 40 thèses sous contrat CIFRE, soit environ 1 pour 10 chercheurs ;
- en moyenne 5 demandes de brevets par an sur 4 ans.

Au-delà de ces résultats significatifs, qui ne sont toutefois pas exceptionnels, une dynamique nouvelle s'installe. Ainsi, l'organisation spontanée de journées portes-ouvertes vers l'industrie et les PME par le laboratoire de mécanique et technologie (LMT) est une bonne pratique à étendre. Plus encore, la création de *start-ups* (au moins 3 sur la période du contrat) indique un état d'esprit qui encourage l'entrepreneuriat.

II – Une dynamique de la valorisation de la recherche à transformer

Un progrès considérable a été effectué en 4 ans, avec la structuration d'un service de valorisation efficace de 2,8 équivalents temps plein (ETP). Il en résulte, conformément aux objectifs du contrat quadriennal, la mise en place d'indicateurs et des processus de construction et de suivi associés, de même qu'une mise en ordre des activités de contrats coopératifs. Grâce à cela, le service valorisation a atteint un premier niveau de visibilité interne vis-à-vis des équipes scientifiques et a mis en place une dynamique par un accompagnement sous forme de support et de conseil, permettant un début de focalisation vertueux, notamment au niveau des propositions ANR. Les indicateurs financiers constitués forment un outil de mesure indispensable qui mériterait d'être encore affiné, d'un côté, en séparant bien la part adossée à des coopérations valorisantes avec le milieu socio-économique de la part liée à des subventions pour des coopérations restant dans le milieu académique et, de l'autre, en l'harmonisant également avec les données de la direction financière.

Cependant, afin de rendre objectif le constat de sous-criticité fait dans le rapport d'autoévaluation, le seul objectif financier pose problème, car sous-tendant une vision ambiguë où valoriser n'aurait pour but que d'améliorer les comptes de l'école en augmentant les ressources propres. Même si tel était le cas, une analyse en coûts complets conduirait sans doute à un bilan financier décevant.

Les équipes de recherche très autonomes (*bottom-up*) rencontrent des difficultés – en dehors des thèmes habituels avec les partenaires historiques – pour s'organiser afin que leurs recherches s'alimentent des enjeux socio-économiques pertinents. Elles manquent d'appuis pour transformer les enjeux futurs en défis techniques, surtout lorsque ceux-ci sont émergents. Par exemple, la problématique d'actualité et largement multi-disciplinaire des *big data* n'est pas abordée dans les documents dont le comité dispose. Il est tout à fait compréhensible que la direction

⁸ Chiffres issus du site Internet de l'ENS Cachan, URL : <http://www.ens-cachan.fr/version-francaise/profils/enseignants-et-ou-chercheurs/>

de l'ENS Cachan ait décidé de ne pas se lancer dans ce sujet, qui peut apparaître comme une mode. Cependant, le comité n'a pas perçu les fondements de ce type de décision.

Enfin, le service valorisation, mal associé à des décisions stratégiques (comme dans le cas du partenariat avec EDF), n'est utilisé qu'en soutien logistique et risque de s'affaiblir. Les partenaires industriels historiques eux-mêmes attendent que l'ENS Cachan se positionne davantage en force de proposition sur le renouvellement de sujets qui finiront tôt ou tard par s'épuiser.

Même si des structures soutiennent la création d'entreprises (par exemple, le cycle Découverte de la France Entrepreneuriale – DFE – proposé par l'école doctorale), celle-ci n'est pas clairement érigée en objectif prioritaire ; les interviews et les documents que le comité a eu en main l'attestent clairement. Or, il s'agit de l'une des attentes de la future université Paris-Saclay, tout autant que de la loi sur l'enseignement supérieur et la recherche.

III – La transition vers l'UPSay, une opportunité en matière de valorisation

L'UPSay représente pour l'ENS Cachan une opportunité pour positionner la valorisation au niveau stratégique et remédier aux fragilités décrites précédemment. En effet, l'école va se trouver en « *coopétition* »⁹ avec d'autres écoles au potentiel de valorisation également fort, en interaction avec des structures de valorisation organisées (CEA) ou en passe de le devenir (SATT), et des incubateurs. L'ENS Cachan pourrait, voire devrait sans attendre se positionner pour en tirer parti dans une logique de partenariat, en profitant du fait que tous ces acteurs ne sont pas encore collectivement organisés. La préservation des intérêts de l'école nécessitera de consolider la composante juridique du service par une compétence adéquate et en propre. L'ENS Cachan devrait s'appuyer sur ses propres atouts, comme par exemple la composante Design, gisement d'innovation mal exploité par les écoles d'ingénieurs.

La plupart des acteurs étant focalisés sur les sciences exactes, l'ENS Cachan peut mettre en avant ses autres compétences. Ainsi, les incubateurs constituent des terrains d'activité intéressants pour les sciences humaines et sociales. Ce type de réflexion peut être mis en commun avec HEC et constituer un catalyseur d'esprit entrepreneurial. Des synergies semblables existent naturellement avec les écoles d'ingénieurs qui forment des jeunes entrepreneurs (Centrale-Supélec, etc.). Une autre voie à explorer concerne la diffusion de la culture entrepreneuriale et d'innovation¹⁰ au sein de l'école. La formation à l'entrepreneuriat proposée par l'école doctorale reste une opportunité à mieux mettre en valeur. Dans un monde où l'innovation se déplace des relations traditionnelles entre grandes institutions (cas des partenariats historiques actuels) vers la création d'entreprises fondée sur des compétences individuelles, l'école a ainsi les atouts pour concrétiser une stratégie entrepreneuriale originale.

En conclusion de ce chapitre, le comité recommande donc, pour progresser vis-à-vis de la fragilité constatée et tirer parti de l'opportunité UPSay, de poser en priorité la gouvernance stratégique de la valorisation, partant d'une réflexion sur l'impact socio-économique sous tous ses aspects. L'action doit être menée par laboratoire, par institut, aux interfaces partant des innovations scientifiques et applicatives et des nouveaux métiers de la société à venir. Elle pourrait se concrétiser dans un plan stratégique et devrait aboutir à renforcer l'état d'esprit entrepreneurial, dynamiser le foisonnement *bottom-up*, définir des priorités et animer l'ensemble.

Sont également à consolider ou poursuivre en cohérence, sur un plan plus opérationnel : la compétence juridique, l'analyse de la valeur financière de la valorisation justifiant les décisions sur les augmentations de ressources, le suivi des indicateurs financiers précis séparant coopération académique et valorisation.

⁹ Battista Dagnino, G., « La dynamique des stratégies de coopétition », *Revue française de gestion*, Vol.7, n°176, p. 87, URL : <http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2007-7-page-87.htm>

¹⁰ S'agissant, par ailleurs, d'une priorité affichée par l'État, comme l'indique le récent lancement de l'appel à projets pour la constitution de pôles étudiants pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat (« PEPITE »).

Les relations européennes et internationales



I – La gouvernance et le pilotage des relations internationales en questionnement

L'établissement semble en recherche d'une gouvernance pour ses relations internationales (RI), adaptée à sa spécificité d'une formation par et à la recherche qui place les laboratoires au cœur des collaborations.

En matière de gouvernance, contrairement à la recherche ou l'enseignement, les RI n'ont pas été placées sous la responsabilité d'un enseignant-chercheur dédié. Cette responsabilité est partagée par le président, les VP formation et recherche et par la directrice du service des RI (SRI). Cet état de fait pose des questions d'organisation des relations internationales au sein de l'établissement.

Pour ses relations internationales, l'établissement fonctionne de façon décentralisée, l'animation internationale relevant essentiellement de démarches individuelles des départements d'enseignement et des unités de recherche, ce qui limite les fertilisations croisées. En effet, le dynamisme international des départements et/ou unités de recherche constitue un atout, mais il limite simultanément l'émergence d'une stratégie internationale coordonnée d'établissement.

Bien que des progrès ont été accomplis, l'équipe du SRI est limitée (4 ETPT, trois cadres A et un cadre B) et l'établissement semble mobiliser peu de moyens pour développer la politique internationale. La communication (site web, réseaux sociaux, brochures en anglais, etc.) reste insuffisante par rapport aux ambitions internationales de l'école. Il conviendrait d'évaluer les synergies possibles en termes de partage des contacts internationaux et des dispositifs de mobilité pour l'ensemble de l'établissement. Dans ce dessein, un système d'information intégré et stabilisé concernant l'exposition internationale de l'établissement pourrait être mis en place pour permettre un meilleur suivi.

Par ailleurs, il apparaît que le déménagement à Paris Saclay constitue un enjeu important quant aux relations européennes et internationales. En effet, l'ENS Cachan compte bénéficier de retombées positives en matière de visibilité internationale et de supports à la promotion et à l'accueil d'étudiants, de chercheurs, d'enseignants-chercheurs dans un nouveau bâtiment et au cœur d'un nouveau campus à vocation résolument internationale.

II – Des coopérations solides en matière de recherche

Comme indiqué ci-dessus, l'ENS Cachan fonde essentiellement sa stratégie RI sur les réseaux de collaboration de ses unités de recherche. Une telle politique se traduit par plusieurs projets collaboratifs de recherche internationaux de qualité. Néanmoins, cette approche centrée sur les laboratoires engendre des disparités. L'établissement bénéficie de l'exposition internationale de ses laboratoires, notamment par le biais de laboratoires européens associés, tels que le LEA NABI formé entre l'institut d'Alembert (coordinateur pour le CNRS) et l'institut Weizman (Israël) dans le domaine des nanobiosciences.

L'ENS Cachan incite ses enseignants-chercheurs et chercheurs à co-publier les travaux de recherche avec des laboratoires étrangers. Les indicateurs de la part de publications de l'établissement en co-publication européenne et internationale, toutes disciplines confondues, sont en augmentation : co-publication européenne (18,4 % en 2009 et 19,2 % en 2012) et co-publication internationale (dont UE27) qui est de 36,9 % en 2009 et 40,1 % en 2012. C'est le signe d'une activité de recherche dynamique à l'échelle internationale. L'on peut observer des écarts significatifs selon les disciplines, de 35,8 % (66,8 % international) en recherche médicale à 6,6 % (11,7 % international) en sciences humaines, qui ne sont en rien spécifiques à l'ENS Cachan.

Au niveau de l'Europe, les indicateurs sont peu détaillés. Une diminution préoccupante du montant de ces financements a été enregistrée et aucune politique précise n'a été indiquée pour remédier à cette tendance.

III – Des coopérations étendues en matière de formation

Différentes formules de mobilité sont proposées, à savoir des accords européens Erasmus, des accords internationaux et des programmes spécifiques. L'établissement a renouvelé pour 5 ans (2013-2018) un programme de Master *Erasmus Mundus* « Monabiphot ». L'ENS Cachan peut également délivrer des doubles diplômes, à l'exemple du double diplôme avec l'École polytechnique de Montréal, même si ce programme reste actuellement peu attractif (1 étudiant en 2013). En 2014, un nouveau programme de double diplôme au niveau master en énergies renouvelables sera également proposé en partenariat avec des universités vietnamiennes.

Un autre point positif qu'il faut souligner est le nombre de cotutelles de thèses, passé de 37 en 2009 à 42 en 2013 (sur un total d'environ 300 thèses), provenant d'une quinzaine de pays. L'objectif de la direction est d'arriver à 20 % des thèses (chiffre presque atteint), afin de stimuler les relations internationales au sein des laboratoires de recherche.

IV – Une volonté de renforcer la mobilité étudiante

L'objectif affiché par l'ENS Cachan est que tous les normaliens effectuent au moins un trimestre de mobilité. Actuellement, moins de la moitié d'entre eux sont concernés par la mobilité internationale. Pour les étudiants, l'objectif est simplement de développer cette mobilité, sans en fixer le taux visé.

Pour atteindre ces objectifs, l'ENS Cachan offre plusieurs possibilités de bourse, à l'instar du programme d'aide la mobilité étudiante AMIE¹¹ financé par la Région Île-de-France, du programme sélectif d'une vingtaine de bourses destinées à des étudiants étrangers avec l'appui du MESR, ou encore du programme lancé par l>IDEX Paris-Saclay dans lequel l'ENS Cachan a obtenu 27 bourses de master sur un total de 80 bourses octroyées en 2013.

L'ENS Cachan a étoffé son offre de cours en anglais et propose actuellement 9 programmes de master qui sont délivrés en langue anglaise, ainsi qu'un parcours international en anglais.

Enfin, dans le cadre d'une réforme des parcours d'études qui a été mise en œuvre en 2013, les normaliens ont la possibilité de consacrer une année de scolarité à un séjour de recherche pré-doctoral à l'étranger : le projet « ARPE » initié en 2014 (année de recherche pré-doctorale à l'étranger en complément du master 2) qui se déroule en quatrième année au lieu de la préparation à l'agrégation. L'objectif poursuivi est de proposer des séjours de 10 mois dans un laboratoire à l'étranger. Actuellement, l'ENS Cachan est en période de transition et accepte deux séjours de 5 mois. Cette année ARPE pourrait constituer une piste d'amélioration de la mobilité sortante des normaliens.

La mobilité sortante des normaliens a concerné 41% d'entre eux ; le comité estime que ce taux reste insuffisant, quand bien même la direction continue de se fixer un objectif de 60 % des normaliens effectuant un stage à l'étranger de plus de 3 mois au cours de leur parcours.

La mobilité entrante est en progression en nombre d'étudiants étrangers, mais en diminution en termes de pourcentage de l'effectif total de l'établissement. L'attractivité de l'établissement reste solide et basée sur la réputation de ses unités de recherche. Le nombre d'étudiants étrangers s'élève à 343.

V – La mobilité des enseignants-chercheurs encouragée mais encore limitée

La mobilité des chercheurs et enseignants-chercheurs reste limitée, même si elle reste encouragée. Elle constitue un élément important d'appréciation pour l'avancement et elle est soutenue par des programmes institutionnels gérés par le SRI. La mobilité sortante pour des missions de longue durée reste faible. La mobilité entrante pour des séjours de longue durée était de 53 personnes en 2009 et 37 en 2004. Les données pour 2013 ne sont pas disponibles. En ce qui concerne les séjours de courte durée, l'école stabilise un programme d'invitation de professeurs de l'ordre de 50 mois par an en moyenne, l'essentiel des séjours étant d'1 mois.

L'internationalisation des recrutements non évoquée dans le rapport d'autoévaluation, reste un sujet qui n'est pas considéré par l'ENS Cachan comme suffisamment important pour opérer un changement de politique et de stratégie sur ce point.

¹¹ Programme d'aide à la mobilité étudiante destiné à des normaliens en congé pour convenance personnelle et aux étudiants (au total, en progression de 82 à 149 mois financés entre 2009 et 2013).

Le pilotage et la gestion

I – Des objectifs contractuels en réponse à des constats préoccupants

Les objectifs « pilotage et gestion » qui apparaissent dans le cadre du contrat 2010-2014 ont été définis à la suite de l'audit réalisé par l'IGAENR (rapport d'avril 2009) préalablement au passage aux RCE et de l'évaluation de l'AERES (rapport de novembre 2009). Ces deux documents soulignaient la nécessité impérieuse de corriger de nombreuses faiblesses dans le domaine du pilotage et de la gestion dont notamment : l'absence de dialogue de gestion structuré ; la faible qualité budgétaire et comptable ; le manque de capacité de gestion prévisionnelle, spécialement dans le domaine RH ; un système d'information défaillant, souffrant d'un déficit de pilotage transversal des procédures non formalisées et une faible culture de la qualité.

Si la plupart de ces observations et des recommandations relatives aux changements à mettre en œuvre formulées dans le rapport de l'AERES ont été prises en compte dans les objectifs du contrat, ils n'ont pas pour autant tous été atteints.

À la demande de l'établissement, le contrat a démarré avec une mission ciblée de l'IGAENR qui, dans son rapport daté d'octobre 2010, a confirmé la situation financière particulièrement dégradée de l'établissement, a souligné les mesures de rigueur budgétaire courageuses déjà prises par la direction de l'école et a invité celle-ci à engager la modernisation administrative prévue dans le contrat.

Différents éléments ont, par ailleurs, marqué la vie de l'établissement et pesé sur sa direction comme sur ses services au cours du contrat : le changement des statuts ; le passage aux RCE en 2011 ; un changement d'équipe de direction ; la participation aux projets Campus et Ide ; le pilotage du projet de déménagement sur le campus Paris-Saclay ; l'organisation de l'autonomie de l'antenne Ker Lann.

C'est donc dans un contexte de très forte contrainte budgétaire, de changement de gouvernance et de conduite de projets très lourds que l'établissement s'est attelé à la réorganisation interne des fonctions de pilotage et de gestion.

Dans son rapport d'autoévaluation, l'école met en avant un ensemble de réalisations, mais constate avec lucidité qu'une partie seulement des changements envisagés ont été accomplis au cours du contrat. L'équipe de direction réaffirme que la réforme de l'organisation et du fonctionnement administratif reste un enjeu stratégique et une priorité.

Le comité s'associe à cet objectif de poursuite de la modernisation du pilotage de l'établissement ; il recommande toutefois globalement qu'une cartographie des risques soit établie à différents niveaux (*cf. infra*) pour permettre à l'ENS Cachan de mieux préparer et anticiper son déménagement sur le site de Saclay, lequel concrétisera son intégration à l'UPSay.

II – Une réforme de l'organisation et du fonctionnement administratif à finaliser

L'école a indiscutablement ouvert un grand chantier de modernisation tant de son organisation administrative que du pilotage des fonctions support. Ces travaux, initiés avant même le début du contrat dans un contexte de crise financière aiguë, ont bénéficié de l'impulsion donnée par la nouvelle direction des services à son arrivée début 2011. Une dynamique collective est perceptible avec des objectifs partagés au sein de l'équipe de direction et portés conjointement par le président, la directrice générale des services et la vice-présidente en charge des moyens. Le chemin parcouru est toutefois loin d'avoir atteint les objectifs fixés dans le contrat. Cette réalité, lisible au travers des indicateurs contractuels, est constatée par les acteurs eux-mêmes.

La question de la modernisation des principales fonctions support reste posée.

1 • Finances

Une partie des préconisations liées au passage aux RCE a été suivie : séparation de l'ordonnateur et du comptable, rattachement des dépenses et des recettes au bon exercice comptable, fiabilisation du patrimoine et donc mise à jour de la comptabilité. Cependant, de façon étonnante, alors que la situation financière de l'établissement a été un sujet majeur de préoccupation et de mobilisation au cours du contrat, la fonction financière et comptable est peu développée dans le rapport d'autoévaluation. L'on peut pourtant noter un redressement spectaculaire de la situation financière ; en effet, fin 2012, le fonds de roulement s'élevait à près de 9 M€ et, en 2013, le résultat devrait être de plus de 2 M€. Le montant des dépenses pour l'année 2012 a été de 103 M€ dont 81 M€ de masse salariale. Les ressources propres de l'établissement représentaient 12 % de l'ensemble des recettes.

Cette apparente bonne santé financière doit être lue avec précaution : elle résulte notamment de l'apurement des comptes lié au passage aux RCE, de recettes exceptionnelles découlant principalement d'une politique d'optimisation fiscale et de subventions surestimées en matière de masse salariale des normaliens en 2012. Il est important que l'établissement analyse très précisément les résultats de l'exercice 2013, afin de consolider les analyses financières faites.

Par ailleurs, la baisse de 8 % des ressources propres en 2012 mérite une analyse attentive, car ces ressources sont le seul levier dont dispose l'établissement pour se donner des marges de manœuvre au service de ses projets de développement.

En ce qui concerne l'élaboration du budget, malgré la mise en place du dialogue de gestion qui est un progrès notable, il semble que le budget de l'établissement est actuellement davantage le fruit d'une logique de reconduction et de juxtaposition des budgets des différentes structures internes que celui d'une traduction d'une politique d'établissement. Il est certain que l'absence de comptabilité analytique et d'une véritable gestion prévisionnelle des emplois et des compétences complexifie la tâche ; à plus forte raison, si l'on prend en compte d'éventuelles réorganisations supplémentaires liées au projet Saclay.

Compte tenu des engagements lourds auxquels l'établissement devra faire face à court et moyen terme, il est essentiel et urgent que, dans le domaine financier, il se dote d'outils de pilotage fiables, stabilise son organisation et formalise ses procédures, notamment pour la mise en place d'une procédure d'élaboration budgétaire au service d'un projet d'établissement.

La prise en compte de cette priorité semble actuellement freinée par le *turn-over* des personnels et le nombre important de contractuels qui rendent difficile ce travail de fond indispensable dans le cadre des RCE.

L'établissement, conscient de ses fragilités, a amorcé une démarche de contrôle interne qui mériterait d'être généralisée. Il devrait parallèlement mettre en place une cartographie des risques financiers tenant compte des engagements à respecter et couvrant à la fois les dépenses à court terme pour l'exploitation du site actuel et la constitution de réserves nécessaires à la mise œuvre de son projet d'installation à Saclay.

2 • Ressources humaines

Le service des ressources humaines (11 ETP dont 4 de catégorie A) assure la gestion de 592 personnels enseignants et BIATSS, ainsi que de 1260 normaliens.

Malgré le travail important accompli sur la politique indemnitaire, les actions et dialogue sociaux, le domaine des RH est celui où l'écart entre les objectifs du contrat et ce qui a été réalisé est le plus marquant, du fait même de l'importance des enjeux.

Compte tenu de la qualité de l'environnement professionnel, la question de l'attractivité de l'établissement ne pose pas de problème ni actuellement ni dans un proche futur pour les enseignants-chercheurs, les PRAG ou PRCE. En revanche, il existe une vraie difficulté pour les personnels BIATSS et spécifiquement pour les cadres administratifs. En effet, la situation instable actuelle induit un *turn-over* important des personnels titulaires et entraîne donc une précarisation des emplois (plus de 70 contractuels) dans les fonctions support et un manque de professionnalisation pour certaines fonctions essentielles à la modernisation de l'établissement (finances et RH en particulier).

Conscient de cette situation, l'établissement a commencé à harmoniser les différents régimes indemnitaires et ce travail est globalement apprécié des personnels. Il doit poursuivre dans cette voie et dégager des marges financières pour être aussi attractif que les établissements installés sur le site de Saclay. Ces difficultés, concomitantes au projet

d'installation à Saclay, sont certainement un frein au développement serein dans le domaine stratégique de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), au moins pour ce qui concerne l'emploi BIATSS.

Par ailleurs, les modalités de suivi de la masse salariale, à l'interface avec la direction des affaires financières, restent à consolider ce qui nécessite une fiabilisation des données du SI et une mise en place de procédures entre les différents services (SI, RH finances et contrôle qualité).

L'arrivée récente d'une nouvelle directrice RH devrait toutefois permettre de corriger cette situation jugée insatisfaisante par tous les acteurs. Il est essentiel que l'établissement projette, dès 2014, sa future organisation et le développement de ses compétences en intégrant très rapidement dans sa stratégie de recrutement plusieurs éléments : les mutualisations éventuelles sur des fonctions support avec les autres établissements partie prenante du projet Saclay, les projets professionnels des personnels de l'établissement et la professionnalisation des personnels en poste avec la mise en place d'un plan de formation ambitieux.

Une cartographie des risques destinée à anticiper au mieux les forces et faiblesses de sa gestion en matière de ressources humaines mériterait d'être également réalisée dans ce domaine. En particulier, l'établissement a prévu la création d'une cellule de suivi d'accompagnement des personnels ; celle-ci est primordiale, mais doit être accompagnée d'une véritable stratégie de développement de fonctions support intégrée au projet de l'établissement. Le nombre important des ITRF, une pyramide des âges peu favorable et l'exigence de qualification de certains emplois seront, sans conteste, des sources de rigidité et de difficultés à ne pas sous-estimer.

3 • Développement du système d'information

Le SI, qui est une priorité de l'établissement depuis le début du contrat, a bénéficié d'un travail de fond conduit par le nouveau directeur SI, lequel a mis en œuvre une réorganisation fonctionnelle et physique de ses équipes dans le cadre d'une démarche qualité volontariste assez exemplaire à l'échelle de l'établissement.

Le résultat de cet investissement ne peut toutefois pas être pleinement capitalisé en termes de performance du système d'information, du fait de la faible qualité des données qui constitue aujourd'hui un véritable handicap pour l'ensemble des services (notamment RH, finances, RI et patrimoine) et mérite une forte mobilisation collective.

Curieusement, l'élaboration du schéma directeur, annoncée comme une opération prioritaire et déjà enclenchée au moment de la rédaction du contrat, n'a toujours pas abouti. Il est, par ailleurs, tout aussi surprenant que le comité de pilotage du SI, qui semble avoir été un organe efficace, ait été récemment remplacé par un comité d'orientation des stratégies du numérique, aux prérogatives élargies et davantage tourné vers l'intégration dans le projet Paris Saclay avec la participation du chef de projet du schéma directeur des systèmes d'informations de Paris Saclay et la directrice du projet immobilier. Pour éviter un risque de dilution du pilotage des problématiques internes à l'établissement et du travail de formalisation restant à faire, ne serait-il pas préférable de maintenir les deux instances qui semblent répondre à des objectifs complémentaires.

La mise en place d'un schéma directeur prenant en compte les enjeux internes de développement de l'établissement et les grandes orientations stratégiques liées au projet Paris Saclay, permettrait une meilleure visibilité et un meilleur pilotage du SI.

4 • Patrimoine immobilier

L'établissement s'est doté d'un schéma pluriannuel de stratégie immobilière en décembre 2011 comportant deux volets :

- le premier relatif à la phase diagnostic de l'existant, priorisant et chiffrant les travaux à conduire ;
- le second relatif à la phase stratégique qui prend en compte le projet d'implantation sur le plateau de Saclay.

En s'appuyant sur ce document et en toute cohérence, l'école a pris la décision de minimiser les investissements sur le site de Cachan en se concentrant prioritairement sur les travaux liés à la sécurité. Pour ce faire, la direction des affaires immobilières s'appuie sur la commission des travaux mise en place au cours du contrat.

L'organisation actuelle de la direction, qui a en charge la logistique, les services techniques et la gestion de l'hébergement, compte 56 ETP dont 48 de catégorie C. Il est important que l'établissement réfléchisse aux mutualisations possibles ou souhaitables avec les services des autres établissements du plateau de Saclay et, éventuellement, à l'externalisation de certaines fonctions. Cette réflexion pourrait permettre à l'établissement de

consolider, de stabiliser, voire de développer certains secteurs et certaines compétences nécessaires à la modernisation de l'établissement, cela sans remettre en cause le plafond d'emplois actuel.

La direction des affaires immobilières a une bonne connaissance de ses coûts de fonctionnement et d'investissement, mais doit toutefois progresser vers une comptabilité plus analytique afin d'éclairer la direction de l'établissement.

Le projet de Paris Saclay et la construction des nouveaux locaux dont l'établissement assure la maîtrise d'ouvrage, focalisent légitimement l'attention du président qui en assure directement le pilotage, assisté par une directrice de projet recrutée spécifiquement en 2010 et prenant part à l'équipe de direction. Selon le document d'autoévaluation, l'école prévoit pour la nouvelle implantation un surcoût de 400 K€/an par rapport au site actuel. Ce surcoût est essentiellement lié à des contraintes réglementaires et ce malgré les économies prévues sur les fluides. Le financement de ce surcoût devra être assuré par l'école sans que des ressources supplémentaires dédiées ne semblent avoir été identifiées pour le moment. Dans le contexte économique actuel et compte tenu des perspectives limitées de croissance qui sont d'ailleurs justement soulignées dans le rapport d'autoévaluation, ces charges supplémentaires constituent à la fois un défi et un risque pour l'établissement.

Pendant la période transitoire (2013-2017), l'établissement doit très rapidement mettre en place des outils de suivi et une cartographie des risques afin de faire face aux différents engagements financiers : travaux de maintenance du site, remplacement ou déménagement des matériels.

Toutes ces observations concernant les diverses fonctions support soulignent l'importance des améliorations apportées au pilotage et à la gestion de l'école au cours du contrat, mais elles font aussi apparaître un ensemble d'objectifs non atteints. Si le contexte très particulier de la période récente explique que l'établissement n'ait pas été en mesure de mettre en œuvre l'ensemble de ses projets de modernisation, il convient de s'interroger sur la maîtrise des processus de conduite du changement et les freins qui ont éventuellement pu ralentir le mouvement.

III – Une conduite du changement à optimiser

Apparemment, les réflexions sur les changements à apporter dans le domaine des fonctions support reposent largement sur le travail mené conjointement par le contrôleur interne, responsable de la démarche qualité, et la directrice générale des services à laquelle il est fort logiquement rattaché. Un travail a ainsi été engagé sur l'analyse des risques en vue d'élaborer des plans d'actions eux-mêmes discutés dans le cadre d'un comité de pilotage de la « démarche qualité et contrôle interne ».

Cette démarche, qui semble pertinente et a déjà porté de nombreux fruits, devrait déboucher sur la mise en place et le suivi d'un portefeuille d'opérations pilotées en mode projet. Cela ne semble toutefois pas être le cas. Ainsi, par exemple, le déploiement stratégique d'une solution de gestion électronique des documents (GED) semble être en suspens, sans que cela apparaisse comme le résultat d'un arbitrage ou d'une décision délibérée. Il conviendrait donc de s'appuyer de façon plus systématique sur cette démarche et de réactiver pour cela le comité de pilotage (Copil) « démarche qualité et contrôle interne » qui semble s'être réuni pour la dernière fois en décembre 2012.

La conduite du changement est bien sûr au cœur de l'établissement du fait du projet de déménagement à Saclay. Pour le moment, le projet semble principalement animé sous l'angle de l'opération immobilière qui constitue certainement un enjeu vital pour l'établissement. Ce pilotage et la mobilisation très forte des EC sur les volets formation et recherche sont remarquables, mais ne doivent pas occulter la nécessité d'une conduite coordonnée du changement « Saclay » au sein des services centraux sous le pilotage de la direction générale des services. Actuellement, ces services se trouvent impliqués de façon très inégale dans le projet et beaucoup d'acteurs ne semblent pas encore mobilisés. Ceci est d'autant plus regrettable que les risques (dans les domaines financiers et RH en particulier) et les opportunités (ex : mutualisations sur le site de Saclay) sont importants pour les processus support. Le projet pourrait, en outre, utilement mobiliser et motiver une population de cadres administratifs de qualité que l'établissement a intérêt à convaincre de participer au mouvement vers le site de Saclay.

Conclusion



Au cours des quatre années qui viennent de s'écouler, l'École normale supérieure de Cachan a procédé à des réformes d'envergure :

- l'école a concrétisé son projet d'autonomisation de l'antenne de Ker Lann par la création du nouvel établissement ENS Rennes. Dans le même temps, elle a également confirmé son engagement stratégique dans le cadre de la coordination territoriale du campus de Saclay. Ce choix stratégique de l'intégration au sein de l'UPSay s'est opéré de manière *top-down*, tout en préservant des modes de participation et de concertation.

- le passage aux RCE et les changements d'organisation de l'ENS Cachan qui en découlent ont conduit à des améliorations significatives du fonctionnement administratif. Cependant, il semble que la modernisation des fonctions support, enjeu fort de la période à venir, n'a pas encore abouti.

L'ENS Cachan a poursuivi le développement de son offre de formation par et à la recherche essentiellement destinée à de futurs chercheurs et enseignants du supérieur tout en conservant les spécificités historiques liées au statut de ses normaliens et à sa mission de préparation au concours de l'agrégation.

L'implantation géographique de l'école sur le site Saclay dans le cadre du prochain contrat la conduira à évoluer dans un ensemble très vaste, offrant des opportunités de partenariats scientifiques et institutionnels de tout premier plan, mais aussi potentiellement très concurrentiel. Ces évolutions induisent un risque majeur au niveau de la préservation des singularités de l'école et nécessitent une gouvernance repensée intégrant une vision prospective et un pilotage plus affirmé s'appuyant sur une expertise administrative.

La concomitance temporelle entre la poursuite de la modernisation des services et le transfert sur le site de Saclay constitue une gageure en termes de conduite du changement. Par ailleurs, le rapprochement entre cet établissement de taille modeste, à l'organisation très spécifique ancrée dans un mode de fonctionnement très marqué par son histoire, et un ensemble tel que l'UPSay, à la fois de très grande taille et comportant des éléments très divers, constitue un réel challenge pour l'école.

La direction de l'ENS Cachan aborde ce virage avec confiance et enthousiasme.

I – Points forts

- Une volonté stratégique d'intégration dans le projet ambitieux de Paris-Saclay portée par une équipe présidentielle homogène, resserrée et réactive qui représente les grands domaines de l'établissement ;
- Une administration motivée et mobilisée sur les objectifs de l'établissement ;
- Une stratégie de formation par et à la recherche clairement affirmée ;
- Une excellence dans des champs disciplinaires variés constituant un potentiel de valorisation ;
- Des élèves normaliens, des étudiants, des enseignants et enseignants-chercheurs de grande qualité ;
- Une vie étudiante riche fondée sur une culture et une identité d'école fortes.

II – Points faibles

- Une faible articulation entre la direction stratégique et la direction administrative qui perdure, conjuguée à un manque de formalisation de la distribution des responsabilités au sein de l'équipe de direction ;
- Une modernisation des services encore instable avec des lacunes préoccupantes ;

- Une absence flagrante d'indicateurs de pilotage et donc de politique de la qualité, déjà soulignée dans la précédente évaluation ;
- Un déficit de stratégie d'établissement en matière de recherche, valorisation et relations internationales ;
- Une difficulté persistante entre la spécificité de la formation de l'ENS Cachan et son intégration dans l'université Paris-Saclay ;
- Une structure actuelle d'organisation en départements cloisonnée et obsolète.

III – Recommandations

- Penser une organisation interne des départements pédagogiques qui inclut un décroisement au service des priorités stratégiques et du développement de l'interdisciplinarité ;
- Poursuivre la modernisation du pilotage administratif de l'établissement en structurant la démarche de conduite opérationnelle du changement sous le pilotage de la Direction Générale des Services qui devra s'appuyer sur une analyse des risques au niveau des fonctions support, en particulier dans le domaine financier ;
- Engager dès à présent une réflexion approfondie sur les mutations potentielles en lien avec l'installation prochaine sur le site de Saclay et formaliser de manière plus explicite une stratégie de recherche et de valorisation, intégrant notamment des processus de recrutement visibles à l'international sur l'ensemble de l'école et le développement de l'esprit entrepreneurial, en tirant parti de l'écosystème Paris-Saclay ;
- Obtenir des organes de tutelle une position sur les spécificités de la formation des ENS en général et de l'ENS Cachan en particulier, puis définir en commun avec les partenaires les modalités de cette formation sur le campus Paris-Saclay.

Liste des sigles

A

AC	Agent comptable
AERES	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
Amue	Agence de mutualisation des universités et établissements d'enseignement supérieur et de recherche
ANR	Agence nationale de la recherche
Apogee	Application pour la gestion des étudiants et des enseignements
ARTT	Aménagement et réduction du temps de travail
Ater	Attaché temporaire d'enseignement et de recherche

B

BDE	Bureau des élèves
BQF	Bonus qualité formation
BQR	Bonus qualité recherche
BU	Bibliothèque universitaire
BVE	Bureau de la vie étudiante

C

CA	Conseil d'administration
Cevu	Conseil des études et de la vie universitaire
Cifre	Convention industrielle de formation par la recherche
CM	Cours magistraux
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
CNU	Conseil national des universités
Comue	Communauté d'universités et établissements
CPER	Contrat de projets État-région
CPGE	Classe préparatoire aux grandes écoles
CPU	Conférence des présidents d'université
CR	Conseil régional
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CS	Conseil scientifique
CV	Curriculum vitae

D

D	(LMD) Doctorat
DGESIP	Direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle
DGS	Direction générale des services
DRH	Direction des ressources humaines
DU	Diplôme universitaire

E

EA	Équipe d'accueil
EC	Enseignant chercheur
ECTS	<i>European credit transfer system</i> (système européen d'unités d'enseignement capitalisables transférables d'un pays à l'autre)
ED	École doctorale
EPCS	Etablissement public de coopération scientifique
Erasmus	<i>European action scheme for the mobility of university students</i> (programme européen)
ERP	Etablissement recevant du public
ETP	Équivalent temps plein

F

FSDIE	Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes
-------	--

G

GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
GRH	Gestion des ressources humaines

H

Harpege	Harmonisation de la gestion des personnels (application informatique)
HDR	Habilitation à diriger des recherches
HMONP	Habilitation à la maîtrise d'œuvre en son nom propre

I

IGAENR	Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche
IGE	Ingénieur d'étude
IGR	Ingénieur de recherche
IUF	Institut universitaire de France

J

JE	Jeune équipe
----	--------------

L

L	(LMD) Licence
L/L1/L2/L3	(LMD) Licence, licence 1re année, 2e année, 3e année
LLSH	Lettres, langues et sciences humaines
LMD	Licence-master-doctorat
LRU	Loi relative aux libertés et responsabilités des universités

M

M	(LMD) Master
M/M1/M2	(LMD) Master, master 1re année, 2e année
MA	Maître assistant
MC	Maître de conférences
MENESR	Ministère de l'Éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche
MSH	Maison des sciences de l'homme

P

PES	Prime d'excellence scientifique
PEDR	Prime d'encadrement doctorale et de recherche
PR	Professeur des universités
Pres	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur
PES	Prime d'excellence scientifique

R

R&D	Recherche et développement
RCE	Responsabilités et compétences élargies
Renater	Réseau national de télécommunications pour la technologie, l'enseignement et la recherche
RH	Ressources humaines
RI	Relation internationales

S

Saïc	Service d'activités industrielles et commerciales
SG	Secrétariat général
Shon	Surface hors œuvre nette
SHS	Sciences humaines et sociales
Sifac	Système d'information financier analytique et comptable
Staps	Sciences et techniques des activités physiques et sportives
SRI	Service des relations internationales

T

TD	Travaux dirigés
TIC	Technologies de l'information et de la communication
Tice	Technologies de l'information et de la communication dans l'enseignement

U

UMR Unité mixte de recherche

V

VP Vice-président

VPE Vice-président étudiant

W

Wifi *Wireless Fidelity* (Fidélité sans fil)

WoS *Web of sciences*

Observations du président



le 27 octobre 2014

Le Président

Tél. : 01 47 40 53 02

e-mail : pierre-paul.zalio@ens-cachan.fr

Réponse et commentaires du président de l'Ecole normale supérieure de Cachan

Ce rapport souligne à plusieurs reprises combien l'évaluation de l'ENS Cachan, de sa mission, de sa stratégie scientifique et pédagogique est indissociable d'un contexte. Ce dernier est pour partie général : il s'agit de l'impact sur l'établissement des regroupements et notamment celui de l'Université Paris-Saclay, de l'évolution de la mission des ENS dans un paysage de l'enseignement supérieur et de la recherche en pleine évolution, de l'impact de l'autonomie et des RCE sur l'organisation de l'établissement. Il est également singulier : le rapport souligne l'évolution de sa gouvernance qui résulte des nouveaux statuts de l'établissement (2011), le redressement financier de l'établissement, la réorganisation de son offre de formation, les réformes entreprises dans l'organisation des services et l'autonomisation de l'antenne de Ker lann. Il souligne aussi, et l'on ne peut que s'en réjouir, les points forts de l'établissement que sont la qualité de ses élèves et de ses étudiants ainsi que celle de ses enseignants chercheurs, la stratégie de formation *à et par* la recherche ainsi que l'excellence de la recherche dans les champs disciplinaires couverts par l'établissement (ce que confirment les excellentes évaluations de ses laboratoires). Le rapport souligne enfin, tantôt pour l'encourager, tantôt pour en souligner les risques, que l'ENS Cachan aborde une période cruciale de son histoire par son choix de s'implanter physiquement au cœur du campus de l'Université Paris-Saclay.

Deux critiques, présentes dans le rapport, appellent un commentaire général. La première porte sur les risques pesant sur les missions de l'établissement dans le contexte de son intégration au sein de l'Université Paris-Saclay. La seconde sur la stratégie de l'ENS Cachan en matière de recherche. Après avoir répondu à ces deux critiques, nous répondrons à quelques remarques plus détaillées.

Le rapport cite le précédent contrat pour énoncer *les missions de l'ENS*, à savoir former ses élèves, dans le cadre d'une mission nationale, aux métiers de l'enseignement supérieur et de la recherche, tout en constituant un établissement de recherche universitaire reconnu, attractif et visible internationalement. Il en déduit que ces missions sont « difficilement compatibles avec les réalités et l'environnement de l'établissement, présents et futurs » (p.6). Il affirme notamment, sans l'argumenter, que la disjonction entre les finalités de l'agrégation externe et les débouchés constatés des normaliens rendrait le statut de fonctionnaire stagiaire moins évident. Une des missions des ENS et une des fonctions du statut de fonctionnaire stagiaire sont d'attirer vers une école de formation aux métiers de l'enseignement et de la recherche quelques-uns des meilleurs élèves qui, dans les CPGE, ne se seraient pas tournés spontanément vers ces métiers. L'évolution de la place de l'agrégation n'est donc pas liée à cet enjeu. Le statut de fonctionnaire stagiaire n'est pas, non plus, spécifiquement fragilisé par la stratégie de regroupement au sein de l'Université Paris-Saclay. La spécificité de ce dispositif assure à l'Ecole un recrutement à la fois excellent et relativement ouvert socialement (avec 30% de boursiers parmi nos entrants). Il confère à l'Ecole une singularité parmi les établissements de l'Université Paris-Saclay : celle d'une école de la fonction publique dédiée aux métiers de l'enseignement supérieur et de la recherche. Sur le concours d'agrégation lui-même, l'ENS Cachan s'est, par ailleurs, clairement et publiquement exprimée, ce que méconnaît ce rapport, en préconisant une réforme du concours externe comme concours de recrutement

d'enseignants sans obligation de recherche pour le post-bac¹. L'Ecole a, par ailleurs, dans le contexte de la masterisation des préparations à l'agrégation, construit des masters de formation aux métiers de l'enseignement pour le supérieur (FESup) qui anticipent pro-activement les réformes qu'elle appelle de ses vœux.

Le rapport énonce ensuite que *la fragilisation de notre mission* et celle de la légitimité du statut du normalien s'accroîtraient avec l'intégration de l'ENS, et son déménagement, *dans l'Université Paris-Saclay*, du fait de l'accentuation de la concurrence entre ses membres. Il est étrange que le raisonnement du rapport se fonde presque uniquement sur cette dernière hypothèse, ignorant la dynamique positive de partenariat et de complémentarité dont témoigne, par exemple, la nouvelle carte des masters et des écoles doctorales. Le rapport met en doute, sans dire sur quelles bases, la volonté de nos partenaires de reconnaître la spécificité et la mission de l'ENS au sein de la COMUE, alors même que l'Ecole est très bien perçue par eux et que chacun dans ce projet — universités, écoles d'ingénieur et de management, ENS, organismes — partage un souci de reconnaissance mutuelle de ses propres missions. Le rapport reste vague d'ailleurs sur cette « spécificité normalienne » qu'il pressent en danger, au point qu'on pourrait penser que la mixité étudiante au sein de la COMUE serait d'abord à craindre. Le rapport insiste sur la concurrence accrue avec des écoles et universités « positionnées, elles aussi, sur l'objectif de production de docteurs destinés aux métiers de l'enseignement supérieur et de la recherche, mais également ouvertes à d'autres horizons professionnels. ». Mais c'est bien à l'ENS qu'il incombe de destiner 70% de ses élèves futurs docteurs aux métiers de l'enseignement supérieur et de la recherche ; l'enjeu du développement du doctorat, partagé par tous les établissements, vise en grande majorité d'autres débouchés.

Le rapport s'interroge sur l'existence *d'une stratégie de recherche de l'établissement*, regrettant qu'elle lui apparaisse se déduire de l'addition des stratégies des équipes ou des réponses aux appels à projets du Plan d'investissement d'avenir (Labex, Equipex, Idex). L'Ecole étant présente, en recherche, sur de très nombreuses disciplines et interfaces, on ne saurait réduire sa stratégie recherche à une ou deux orientations. De son histoire et de celles de ses équipes de recherche se dégage pourtant une commune orientation, marquée notamment par l'importance des technologies et des applications, y compris pour les disciplines les plus fondamentales. Avec l'outil des instituts fédératifs, l'établissement s'est doté d'une stratégie de recherche avec des orientations interdisciplinaires affirmées : ingénierie moléculaire pour le vivant, autour des plateformes de l'Institut d'Alembert (interfaces physique, chimie, biologie), imagerie et calcul haute performance (interface mathématiques et mécanique), autour des Equipex *Matmeca* et *Digiscope* au sein de l'Institut Farman. Pour le secteur des sciences humaines sociales, cette stratégie s'incarne dans le projet d'une Maison des sciences de l'homme Paris-Saclay qui prolongera l'institut fédératif IF2S et dont deux des thèmes principaux devraient être le rapport sciences/société et la quantification (autour, notamment, de l'Equipex CASD). Cette stratégie articule donc dynamique propre des unités de recherche, incitations aux interfaces (avec des dotations financières *ad hoc*) et réponses aux appels à projet du Plan d'investissement d'avenir (7 Labex et 3 Equipex). Ces derniers ont constitué un outil de la stratégie recherche de l'établissement, notamment pour construire ou consolider les partenariats de recherche à Saclay en mobilisant les unités. En regrettant, par ailleurs, que l'établissement soit passé à côté de l'enjeu des *Big Data*, le rapport semble ignorer la réputation dans ce domaine de son laboratoire de mathématiques, le CMLA, dont témoignent le programme

¹ Communications aux Assises de l'enseignement supérieur, auprès du Ministère de tutelle (DGSIP, IGEN, MEN), de nos partenaires (ENS, CPU, partenaires Paris-Saclay), dans la presse (AEF) et en interne.

Cognac G et le master MVA. Enfin, on doit signaler, même si cela concerne une période postérieure à l'évaluation, la mise en place, en 2014, d'un fonds stratégique mutualisé pour la recherche, pour la planification des investissements recherche d'ici à l'installation sur le plateau de Saclay en 2018.

Remarques plus détaillées

Gouvernance de l'établissement

Le rapport semble critiquer un contrôle des décisions par la présidence ; par ailleurs, il critique la trop grande autonomie laissée aux départements et aux laboratoires. La réalité est autre : toutes les décisions sont discutées collégialement au sein du comité de direction (Codir). Les plus importantes, et particulièrement celles qui concernent la pédagogie ou la recherche, sont prises sur avis et après débats dans les instances (CEF, CS, CA). Leurs prémisses sont systématiquement discutées dans le cadre des réunions de directeurs de département et de laboratoire et des séminaires d'élus. En revanche, on ne peut que reconnaître ici, avec le souhait d'améliorer ce point, que le suivi des indicateurs ait été trop lacunaire au cours du contrat.

Des départements autonomes et cloisonnés

Il n'est pas exact d'affirmer que les élèves et étudiants sont dépendants de décisions prises dans les seuls départements : la mise en place d'un schéma des études unifié leur donne un cadre commun et, le cas échéant, l'élève peut construire, suivant une procédure formalisée, un "Projet d'étude spécifique" qui est de son initiative et de sa responsabilité, sur lequel le directeur de département donne un avis et qui est soumis au vice-président formation. Quant à la structuration des départements, son cloisonnement est très variable selon les disciplines, elle dépend aussi des liens noués avec les laboratoires de recherche. Il n'est pas aisé de tirer des conclusions univoques sur l'influence négative de cette organisation sur l'interdisciplinarité qui est une réalité dans les formations (il suffit pour s'en convaincre de lire les intitulés des parcours de master). Dans les sciences pour l'ingénieur, avec l'année transversale SAPHIRE, une expérience positive a été mise en place et une mission est en cours (fin 2014) pour rapprocher les départements de sciences sociales et d'économie-gestion.

Maîtriser les risques de l'opération Saclay

Le rapport souligne que l'opération de déménagement de l'ENS à Saclay constitue une orientation stratégique affirmée et un « challenge ». On ne peut que se ranger derrière ce commentaire. Au-delà des enjeux scientifiques et identitaires, le rapport s'inquiète de la bonne maîtrise par l'établissement des risques financiers afférents. Pourtant, l'argumentation et le dossier de pré-programmation immobilière ont été considérés comme exemplaires par le Commissariat aux Grands Investissements et, encore récemment, début 2014, le dossier a été contre expertisé favorablement (au titre du décret de décembre 2013 sur la contre-expertise socio-économique des projets PIA supérieur à 150 M€). L'évolution des coûts d'exploitation maintenance que le rapport indique, si elle peut sembler élevée, reste relativement modérée à l'échelle d'un projet de cette taille. Elle appelle des réorganisations des fonctions logistiques et immobilières auxquelles travaille d'ores et déjà l'établissement.

Attractivité de l'Ecole

En ce qui concerne l'attractivité de l'établissement, le rapport fait état d'une baisse du niveau de recrutement : cette assertion n'est pas vérifiée, elle est contredite par les rangs des reçus aux treize concours différents par lesquels nous avons recruté ces dernières années. Nous l'avons indiqué au comité sans être entendu.

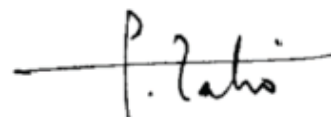
Engagement décennal

Le rapport ne fait pas référence à l'arrêté de 6 juin 2014 qui fait évoluer l'engagement décennal, à la demande des ENS. Ce qui atteste de la pro-activité de l'Ecole sur ce sujet.

Stratégie de recrutements des enseignants chercheurs

En matière de recrutement, le rapport indique que l'ENS Cachan n'aurait pas de stratégie, notamment d'internationalisation. L'Ecole a pourtant mis en place, en 2012, une stratégie pluriannuelle de recrutement avec comme objectifs explicites la préparation en amont, le recrutement non endogène, et la visibilité internationale. Cette politique est décrite en page 48 du dossier d'autoévaluation. L'Ecole a, par ailleurs, financé trois chaires internationales, qui ont constitué des *tenure tracks* pour des recrutements dans l'établissement et au CNRS.

Si les enjeux liés au statut et à la mission des ENS n'ont pas été, selon nous, correctement appréhendés dans ce rapport d'évaluation, ce dernier fournit néanmoins à l'Ecole des pistes de travail utiles. Il contient des encouragements à poursuivre les réformes et les actions en cours. Qu'il s'agisse, par exemple, du développement de la recherche en Design (objet d'un colloque en octobre 2014 au sein de l'Ecole), d'un dialogue budgétaire plus approfondi, de la dématérialisation des procédures, d'un renouvellement de notre stratégie internationale, les pistes que propose ce rapport seront considérées avec attention.



Pierre-Paul ZALIO

Organisation de l'évaluation



L'évaluation de l'ENS Cachan a eu lieu du 8 au 10 avril 2014. Le comité d'évaluation était présidé par Benoît Deveaud-Plédran, Professeur (Ecole polytechnique fédérale de Lausanne).

Ont participé à l'évaluation :

- Jacques Chevalier, Professeur des universités, Université du Maine
- Antoine de Daruvar, Professeur des universités, Université de Bordeaux
- Martine Muller, Directrice, CROUS de Lille
- Bernard Pikeroen, Directeur du groupe de recherche sciences et techniques de l'information, Thales Research & Technologies
- Aurélien Schwob, Elève normalien, Ecole normale supérieure de Lyon
- Alain Vas, Professeur, Université catholique de Louvain

Robert Fouquet, délégué scientifique, Elsa Bedos et Faïza Naït-Bouda, chargées de projet, représentaient l'AERES.

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

On trouvera les CV des experts en se reportant à la *Liste des experts ayant participé à une évaluation par l'AERES* à l'adresse URL https://ged.aeres-evaluation.fr/guest.php?sole=Y&app=AERES_DIFFCV