

RAPPORT D'ÉVALUATION DE L'ÉCOLE NORMALE SUPÉRIEURE PARIS-SACLAY

CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2018-2019
VAGUE E

Rapport publié le 13/01/2020



Pour le Hcéres¹ :

Le Président du Hcéres
Par intérim, la Secrétaire
générale
Nelly Dupin

Au nom du comité d'experts² :

Alain Boudou, Président du comité

En vertu du décret n°2014-1365 du 14 novembre 2014 :

1 Le président du Hcéres "contresigne les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts et signés par leur président." (Article 8, alinéa 5) ;

2 Les rapports d'évaluation "sont signés par le président du comité". (Article 11, alinéa 2).

Sommaire

Sommaire	2
Présentation de l'établissement	4
1 / Caractérisation du territoire.....	4
2 / Structuration de la coordination territoriale	4
3 / Caractérisation de l'École normale supérieure Paris-Saclay	5
Le positionnement et la stratégie institutionnels de l'établissement	7
Une stratégie d'intégration au sein de l'ensemble Paris-Saclay fondée sur la différenciation des missions de l'ENS	7
La gouvernance et le pilotage de l'établissement.....	9
1 / Une restructuration prudente en attente de l'intégration dans l'UPSaclay.....	9
2 / Un pilotage bien engagé mais qui reste à renforcer	9
a/ Une démarche qualité à poursuivre	9
b/ Un contrôle de gestion à améliorer et une comptabilité analytique à créer	10
c/ Une gestion des ressources humaines de qualité, mais sans vision pluriannuelle.....	10
d/ Une situation financière très saine, mais risquée à moyen terme, par l'absence de projection budgétaire pluriannuelle.....	11
e/ Un système d'information performant, avec de nombreux chantiers engagés, mais sans ordre de priorité	12
f/ Une conduite du projet de construction exemplaire	13
3 / Une nouvelle identité bien intégrée dans une communication externe dynamique mais insuffisamment efficiente en interne.....	13
La recherche et la formation	15
1 / Une nouvelle stratégie de recherche qui reste à construire dans l'ensemble UPSaclay	15
2 / Une politique de formation d'excellence qui s'adaptera au nouveau contexte de l'UPSaclay.....	16
3 / Une formation continue qui se réorganise, à la faveur des évolutions règlementaires et du déménagement.....	18
4 / Une documentation parfaitement organisée et efficiente.....	18
La réussite des étudiants	19
1 / Le parcours des normaliens : du progrès dans l'aide à la personnalisation mais un manque d'accompagnement à l'insertion professionnelle.....	19
2 / Une vie de campus toujours riche et dynamique, mais de fortes inquiétudes concernant le déménagement sur le plateau de Saclay.....	20
3 / Une bonne représentation des normaliens dans les instances de l'École mais un ressenti d'une trop faible association à la prise de certaines décisions.....	21
La valorisation et la culture scientifique	22
1 / Des efforts significatifs pour accroître la valorisation des résultats de la recherche et le développement des partenariats.....	22
2 / Une culture scientifique et technique à mieux positionner	23
Les relations européennes et internationales.....	24
Une politique internationale très riche mais sans réelle orientation stratégique	24
Conclusion	26
1 / Les points forts	27
2 / Les points faibles	27

3 / Les recommandations	27
Liste des sigles.....	29
Observations du président.....	32
Organisation de l'évaluation	36

Présentation de l'établissement

1 / Caractérisation du territoire

La région Île-de-France est composée de trois académies (Créteil, Paris et Versailles) et de huit départements. Cette région compte quinze universités. Pour l'année 2017-2018, 707 000 étudiants étaient inscrits dans un établissement d'enseignement supérieur francilien, dont 384 000 à l'université. L'Île-de-France est la première région européenne en matière de dépenses en recherche et développement. Elle occupe le premier rang des régions européennes en matière de production scientifique (4 %) et de demandes de brevets européens (5 %). En Île-de-France, sept coordinations territoriales ont été mises en place, organisées sous forme de Communautés d'universités et établissements (Comue) et une sous la forme d'association.

2 / Structuration de la coordination territoriale

Faisant suite à la fondation de coopération scientifique (FCS) « Campus Paris-Saclay », la coordination territoriale constituée par la Comue « Université Paris-Saclay » regroupait initialement 19 membres :

- trois universités : université Paris Sud (UPSud), université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines (UVSQ), université d'Evry-Val-d'Essonne (UEVE) ;
- neuf Écoles : CentraleSupélec, ENS Paris-Saclay, École Polytechnique, Ensta ParisTech, Institut Mines Télécom (Télécom ParisTech et Télécom SudParis), Ensae (GENES), AgroParisTech, HEC, IOGS ;
- six organismes : CNRS, CEA, Inra, Inria, Onera, Inserm ;
- l'Institut des hautes études scientifiques (IHES).

La Comue est porteuse d'un projet Idex « Université Paris-Saclay », labellisé en février 2012, doté de 950 M€ non consommables (environ 30 M€ d'intérêts annuels) et en situation de période probatoire jusqu'en décembre 2020, en vue de sa validation définitive.

La Comue est organisée en 10 départements de recherche qui regroupent 271 structures dont 185 unités évaluées par le Hcéres, 8 *Schools* qui portent 45 mentions de master (9 136 étudiants à la rentrée 2016) et 20 Écoles doctorales regroupées dans le cadre d'un collège doctoral (4 380 doctorants inscrits à la Comue à la rentrée 2016, sur un total de 5 400 doctorants sur le site).

Les établissements de la Comue accueillent à la rentrée 2016 76 000 étudiants (doctorants compris). Ils disposaient à cette même date d'un effectif d'environ 4 000 enseignants et enseignants-chercheurs titulaires, dont 3 400 enseignants-chercheurs¹. Sur le site, les organismes de recherche déclarent 3 900² chercheurs et cadres de recherche titulaires.

Depuis 2017, des évolutions importantes ont eu lieu avec la sortie de l'Idex puis de la Comue³ de six Écoles comptant 6 000 étudiants (École Polytechnique, Ensta ParisTech, Ensae/Genes, Institut Mines-Télécom : Télécom ParisTech et Télécom SudParis et HEC). Ces évolutions ont conduit à la création, pour les quatre premiers établissements, d'un nouveau regroupement intitulé « Institut Polytechnique de Paris ».

Par ailleurs, en 2018, en lien avec l'ordonnance 2018-1131 relative à l'expérimentation de nouvelles formes de rapprochement, de regroupement ou de fusion des établissements de l'ESR, la Comue annonce sa transformation au 1er janvier 2020 en un nouvel établissement expérimental (EPSCP de type dérogatoire) disposant de composantes pouvant conserver leur personnalité morale et juridique (PMJ) : l'université Paris-Saclay (UPSaclay).

L'UPSaclay comprendra 14 entités :

- l'UPSud disparaîtra au profit de cet établissement, les 10 composantes devenant des composantes universitaires ;
- les deux universités UVSQ et UEVE seront « universités membres associées » avec la perspective d'une fusion à l'horizon 2025 ;
- les quatre Écoles (CentraleSupélec, ENS Paris-Saclay, IOGS, AgroParisTech) seront des établissements-composantes, conservant leur PMJ ;
- l'IHES sera « membre » avec maintien de la PMJ ;
- les six organismes nationaux de recherche (CNRS, Inserm, Inra, Inria, CEA, Onera) seront associés au fonctionnement du nouvel établissement et parties prenantes de sa gouvernance.

¹ Source : tableau de bord de l'enseignement supérieur (établissements Mesri), données certifiées CTI (Écoles ingénieur), site internet HEC.

² Personnels CNRS, CEA, Inserm et Inra affectés dans les unités de recherche sous tutelle des établissements de la Comue (sources : notes de positionnement).

³ Les 5 Écoles ont quitté l'Idex en octobre 2017 et le départ de la Comue a été voté par le CA le 17 avril 2019.

3 / Caractérisation de l'École normale supérieure Paris-Saclay

Créée en 1912 pour former les professeurs de l'enseignement technique, l'École normale de l'enseignement technique (ENET) devient l'École normale supérieure de l'enseignement technique (ENSET) en 1932. Elle changera de dénomination en 1985 pour devenir l'École normale supérieure de Cachan (ENS Cachan). L'ENS est une École de la fonction publique. Elle s'implante sur deux sites de 1994 à 2013 avec la création d'une antenne sur le campus de Ker Lann à Bruz en Bretagne (35). L'École n'a plus qu'un seul site depuis la création de l'ENS Rennes par décret n° 2013-924 du 17 octobre 2013. En septembre 2016, elle prend le nom d'usage d'École normale supérieure Paris-Saclay (ENS Paris-Saclay). Membre fondateur de l'université Paris-Saclay, l'ENS déménagera sur le plateau de Moulon à Gif-sur-Yvette à l'automne 2019.

En 2017, l'établissement compte environ 1 000 élèves, admis à titre étranger ou fonctionnaires stagiaires, 500 étudiants⁴ admis sur dossier, 340 doctorants, 200 enseignants-chercheurs et 200 BIATSS⁵. Par ailleurs, environ 300 chercheurs relevant des autres tutelles des UMR de l'ENS Paris-Saclay complètent ces effectifs. Son budget est de 101,3 M€ hors opération immobilière.

La recherche repose sur 14 laboratoires qui couvrent un très large spectre disciplinaire : les sciences de base, les sciences pour l'ingénieur et les sciences humaines et sociales, dont 11 UMR avec le CNRS et d'autres partenaires, 1 équipe d'accueil (EA) avec l'UPSud, 1 EA en création avec l'ENSCI, 1 UMI avec le *Chennai Mathematical Institute* en Inde (création en 2017). De plus, on dénombre 4 LIA « *Nano Synergetics* » avec le Japon, Nano-Biosciences avec Israël, HELICASE avec la Chine et CYLIA avec les États-Unis, 3 GDRI (NAMIS, FUN MOOD et PHENICS) et 3 instituts interdisciplinaires de recherche (1 IFR, 1 FR et 1 USR). L'ENS Paris-Saclay participe à deux fédérations de recherche en chimie et en mécanique, ainsi qu'à une unité mixte de service (UMS), l'Institut Pascal et la Fondation Mathématique Jacques Hadamard (FMJH) dont l'École est membre fondateur, dans le cadre de l'UPSaclay. Par ailleurs, elle héberge dans ses locaux la Maison des sciences de l'homme Paris-Saclay (USR membre du réseau des MSH).

L'ENS Paris-Saclay participe activement aux programmes de recherche du programme d'investissements d'avenir (PIA) de l'UPSaclay, avec une implication dans 7 des 11 Labex (CHARMMMAT, DigiCosme, LaSIPS, LERMIT, LMH, NanoSaclay, PALM) ; 3 Equipex (MATMECA, DIGISCOPE, CASD) ; 3 LIDEX⁶ (iCode, CDS, ISIS) ; 6 IRS (FAPS, iCode, MOMENTOM, IQUPS, CDS2, BRAINSCOPES) ; 3 PEPS (ethnologie d'un instrument modeste - STEF, LPQM ; Princes - IDHES ; Lumière - IDHES).

L'ENS Paris-Saclay est aussi partie prenante, sans être le porteur principal, de 6 projets du PIA hors du périmètre de Paris-Saclay, notamment le RHU (Recherche hospitalo-universitaire) coordonné par l'AP-HP avec la participation de l'IDA et de l'Institut agronomique Agreeonium, et IDEFI-N (Initiative d'excellence en formations innovantes numériques).

L'ENS Paris-Saclay collabore avec le monde industriel, en particulier dans les secteurs de l'aéronautique, l'aérospatiale, l'énergie, l'automobile, les technologies de l'information (Airbus, Safran, EDF, Thalès, Atos, Hewlett-Packard, etc.) dans le cadre :

- d'un PSPC (Projet structurant des pôles de compétitivité) dans le domaine de la fabrication additive (SOFIA avec Michelin) ;
- du FSN (Fonds stratégique du numérique) dans le domaine de la mécanique ou du génie civil (CASCADE avec Turboméca ; PAMSIM avec EDF) ;
- du CORAC (Conseil pour la recherche aéronautique) avec le projet Génome (SATIE), consortium de 48 partenaires coordonné par Airbus ;
- du programme Véhicule du futur avec le projet ESSENCYELE (SATIE), consortium de 12 partenaires coordonné par Valeo et accompagné par l'ADEME.

Les collaborations avec le monde industriel se font également via les 8 accords-cadres, le laboratoire commun Thalès, la chaire ATOS Industrial Data Analytics & Machine learning notamment,

⁴ Le terme « normalien » renvoie dans ce rapport aux élèves comme aux étudiants, conformément à la nouvelle terminologie adoptée par l'établissement.

⁵ Rapport d'autoévaluation de l'établissement (RAE) page 7 - Il faut toutefois souligner les écarts importants entre les effectifs selon les sources consultées : ainsi, le rapport d'activité 2018 de l'École mentionne 1670 normaliens élèves et étudiants, 285 enseignants, chercheurs et enseignants-chercheurs, dont 117 chercheurs et post-doctorants, 224 personnels BIATSS.

⁶ À côté des 11 Labex, la FCS Paris-Saclay a lancé ses propres appels à projets de recherche, de manière à soutenir ceux qui n'ont pas reçu le label national. Ainsi, 15 millions d'euros ont été attribués à 12 "Labex maison", baptisés "Lidex" (projets Interdisciplinaires et inter-établissements).

Elle est engagée dans 134 partenariats avec des entreprises (Michelin, SNCF, etc.), dont 100 avec des PMI ou des ETI.

L'ENS Paris-Saclay est organisée en 12 départements d'enseignement qui couvrent un large éventail de disciplines :

- sciences fondamentales : biologie, chimie, informatique, mathématiques et physique ;
- sciences pour l'ingénieur : électronique, électrotechnique et automatique, génie mécanique et génie civil ;
- sciences de l'homme et de la société : économie et gestion, sciences sociales, anglais et design.

Les quatre années de scolarité sont organisées selon un schéma 1+ 3 : l'année de pré-master est suivie d'un master renforcé, finalisé sur la poursuite en doctorat, selon un schéma « PhD Track » : 1 + 3 + 3. Le diplôme, entièrement réformé en septembre 2016, confère aux normaliens le grade de master, avec une articulation autour de trois parcours : recherche, enseignement supérieur et interface⁷.

Les locaux de l'ENS Paris-Saclay représentent une surface de 60 000 m² (surface de plancher) à Cachan et représenteront 62 000 m² sur le site de Saclay, incluant un restaurant (Crous) et un amphithéâtre mutualisé de 500 places. Le coût total du projet immobilier est estimé à 267 M€.

Les grandes orientations du projet d'établissement étaient déjà inscrites lors de la précédente évaluation par l'AERES en 2014. Elles concernent deux changements historiques pour l'École et sont étroitement complémentaires : d'une part, l'implantation du nouveau bâtiment sur le plateau de Saclay, dont l'occupation est programmée pour octobre 2019 ; d'autre part l'implication très forte dans la dynamique autour du projet Paris-Saclay, qui se concrétisera par la création en janvier 2020 de l'UPSaclay, université expérimentale au sein de laquelle l'ENS sera un établissement composante.

Dans un contexte d'instabilité, notamment au niveau du positionnement et des spécificités de l'École dans la future université expérimentale, le comité a porté une attention particulière à la réflexion stratégique en relation avec le déménagement et l'intégration à l'UPSaclay ; à l'anticipation des impacts du changement de site sur la communauté de l'établissement (personnels, étudiants) ; à l'articulation du pilotage de la recherche et de la formation ; aux changements apportés pour renforcer la gouvernance de l'établissement ; à la politique internationale de l'École.

⁷ RAE, page 6.

Le positionnement et la stratégie institutionnels de l'établissement

Une stratégie d'intégration au sein de l'ensemble Paris-Saclay fondée sur la différenciation des missions de l'ENS

L'École doit intégrer l'UPSaclay le 1er janvier 2020. Ce processus engagé il y a 7 ans, voire plus au regard de la mise en place du PRES, a connu des rebondissements importants et entre actuellement en phase finale de réalisation. Dans ce nouveau contexte, l'UPSaclay comptera *in fine* près de 70 000 étudiants, dont plus de 30 000 sur le plateau de Saclay (incluant 1 500 étudiants de l'École) et 185 unités de recherche (dont 14 unités de l'École). L'ENS sera un établissement-composante à côté des composantes universitaires issues de l'UPSud, avec laquelle elle entretient des relations de longue date, notamment à travers les magistères.

Dans ce contexte, l'ENS Paris-Saclay doit définir son positionnement et ses missions à l'occasion d'un processus d'intégration au sein d'une structure universitaire unique et dans un contexte législatif nouveau⁸. Le rapport d'autoévaluation de l'établissement (RAE) énonce les principes que l'École entend défendre dans cette nouvelle organisation⁹, sans toutefois donner d'indications sur la façon dont cela pourrait se traduire dans les futurs statuts de l'établissement expérimental. Ceci peut s'expliquer par le calendrier de rédaction du RAE. Toutefois, les échanges du comité avec les interlocuteurs rencontrés lors des entretiens ont apporté des éléments utiles à la compréhension des trajectoires possibles.

La mission de l'École est de former, à partir d'un recrutement très sélectif, des enseignants-chercheurs, des chercheurs, des enseignants des classes post-bacs et plus largement des professionnels de la sphère publique et du secteur privé ayant une très forte expertise scientifique. C'est sur le fait que les ENS « sont les seuls [établissements] à avoir cette finalité comme principale mission et à recevoir, à cette fin, des moyens dédiés »¹⁰, que se fonde la stratégie d'intégration dans l'ensemble UPSaclay.

Cette stratégie repose sur deux positions défendues au sein du futur établissement : (i) conserver la personnalité morale et juridique (PMJ) ; (ii) assurer le pilotage d'une « *Graduate School* » interdisciplinaire d'excellence, assumant – selon des modalités restant encore à confirmer¹¹ – un rôle d'animation transversale de la formation aux métiers de l'ESR. Dans le contexte réglementaire actuel, conserver la PMJ lui apparaît nécessaire pour maintenir le modèle spécifique de l'ENS, notamment ses processus de sélection, mais également une identification dans un ensemble de grande taille. Être responsable d'une « *Graduate School* » est motivé par le souhait de maintenir un lieu de pilotage consolidé de ses départements enseignement/recherche (DER) – qui relèveront nécessairement de plusieurs « *Graduate Schools* »¹² –, et par l'acquisition d'un meilleur effet levier pour être le fer de lance à l'égard de la formation d'une élite intellectuelle au profit de l'UPSaclay.

Si la revendication d'un rôle affirmé dans le pilotage transversal de la formation pré-doctorale de la future université semble acquise, le fait qu'il soit nécessaire d'être incarné par une « *Graduate School* » ne semble en revanche pas pleinement partagé par les responsables du projet UPSaclay rencontrés lors de la visite. En tout état de cause, l'ENS deviendra « l'ENS de l'Université Paris-Saclay », avec une mission de formation d'excellence.

Le comité estime que ce positionnement et cette mission correspondent tout à fait aux potentialités et aux missions actuelles de l'École. Dans ce contexte, l'ENS apportera son haut niveau de formation personnalisée au profit de tous les établissements de l'UPSaclay. En retour, l'attractivité de l'UPSaclay à l'égard d'étudiants de haut niveau (à l'image actuellement des Magistères de UPSud) pourra constituer un nouveau vivier de recrutement. Le choix de la dénomination en tant que « *Graduate School* » ou ENS reste à déterminer. C'est

⁸ Ordonnance N° 2018-1131 du 12 décembre 2018 - cf « Structuration du site Paris-Saclay » page 3.

⁹ Page 2 du document « Axes stratégiques » du RAE.

¹⁰ News Tank 26 mars 2019 - Interview de Pierre-Paul Zallo N° 143302 - RAE page 7.

¹¹ Projet de statuts de la nouvelle UPSaclay, soumis aux instances (News Tank du 13 juin 2019 - N° 149534) : « Les « *Graduate Schools* » coordonnent un ensemble de mentions de master et de programmes de formations, d'Écoles doctorales et d'équipes de recherche organisées autour d'une thématique, d'une ou plusieurs disciplines, ou d'une mission. Elles constituent des plateformes communes, chacune sous une marque identifiable par les étudiants et les milieux professionnels (académiques et entreprises), en France et à l'international. Ces « *Graduate Schools* » sont opérées par des composantes, des établissements-composantes, des universités membres et des organismes nationaux de recherche partenaires. Elles sont coordonnées par l'un des opérateurs parmi les composantes, les établissements-composantes ou les universités membres ».

¹² Elle serait par ailleurs opérateur dans certaines « *Graduate Schools* » disciplinaires.

un projet important pour l'École au regard de son positionnement dans les instances de direction de cette nouvelle université.

Bien que la migration de l'ENS dans le giron de l'UPSaclay semble bien acquise par la grande majorité des acteurs rencontrés au cours de la visite, la stratégie et la mission de l'établissement dans ce futur dispositif restent encore largement ignorées au sein de l'École, vraisemblablement faute de discussions à caractère stratégique avec la direction de l'établissement. Ainsi, beaucoup des personnels rencontrés semblent se cantonner dans un positionnement visant à préserver l'École dans un rôle de simple partenaire au sein de la future université.

Le comité recommande qu'une vigilance soit apportée afin que les restructurations en cours, notamment la création des DER, ne soient pas utilisées par certains acteurs comme des remparts préservant l'ENS dans ses missions et acquis actuels.

La stratégie institutionnelle de l'École sur la période écoulée, notamment telle qu'exprimée dans le RAE, accorde une place très importante au projet immobilier. La décision de déménager la totalité des activités sur le plateau de Saclay a été murie et résulte de la conjonction de deux éléments principaux :

- d'une part, la relative inadaptation des locaux aux besoins de formation et de recherche sur le site de Cachan – aménagé il y a plus de 50 ans –, inadaptation associée à un isolement par rapport aux autres grands pôles universitaires régionaux ;

- d'autre part, l'opportunité générée par l'Opération Campus de construire un nouveau bâtiment dans le cadre du projet immobilier porté par l'UPSaclay. Cet ambitieux projet éco-innovant traduit, dans son organisation interne, à la fois la diversité et les très fortes connexions entre les activités de formation et de recherche. Il prévoit également des espaces dédiés aux activités culturelles et des lieux de vie pour les étudiants : « les caractéristiques fortes du projet sont le reflet de la pédagogie normalienne »¹³.

Le RAE mentionne que l'ensemble du bâtiment devrait permettre une flexibilité d'agencement (disposition souple et modulable des salles, bureaux, laboratoires).

Le comité recommande à l'établissement de profiter de l'opportunité du déménagement pour favoriser des collaborations et redéfinir de nouveaux périmètres, notamment dans le domaine de la recherche, que va nécessairement induire la dynamique liée au regroupement au sein de l'UPSaclay.

¹³ Rapport d'activité, 2018 ENS Paris-Saclay, page 42.

La gouvernance et le pilotage de l'établissement

1 / Une restructuration prudente en attente de l'intégration dans l'UPSaclay

La création de la nouvelle UPSaclay et le déménagement de l'École sur le plateau de Saclay sont deux chantiers concomitants majeurs pour l'ENS qui rentrent dans la phase opérationnelle à la fin de l'année 2019. Ces deux projets ont connu des retards importants eu égard à la création de l'UPSaclay, fortement impactée par le changement du périmètre institutionnel généré par la création du nouveau regroupement « Institut Polytechnique de Paris » (IPP) et, conjointement, par la livraison du nouveau bâtiment au cœur du quartier du Moulon (Gif-sur-Yvette), initialement prévue en 2018 et qui devrait avoir lieu en octobre 2019.

Face à cette situation d'incertitude politique et organisationnelle, la direction de l'ENS a pris la décision de ne pas précipiter une restructuration éventuelle en interne et de continuer à mener le chantier de déménagement, le nouveau bâtiment étant conçu pour permettre une forte intrication entre les lieux d'enseignement et de recherche. Le comité considère que la création des DER s'inscrit pleinement dans cette dynamique, mais elle devra rester compatible avec les restructurations probables des laboratoires de recherche au sein de l'UPSaclay.

La gouvernance de l'ENS est dotée de toutes les structures habituelles pour un établissement de l'ESR (équipe de direction, conseils statutaires) mais elle se heurte à une communication insuffisante : le comité relève, par exemple, l'expérimentation des DER mise en place en Chimie sans que les conseils soient pleinement associés¹⁴. Ce mode de fonctionnement ne contribue pas au respect du rôle des différentes instances. Il est par ailleurs regrettable que les élus BIATSS ne participent plus aux réunions du Conseil d'administration (CA) car ils jugent leur présence inutile.

2 / Un pilotage bien engagé mais qui reste à renforcer

Le pilotage administratif et la gestion de l'École sont assurés par le directeur général des services (DGS), responsable de l'ensemble des directions et services de soutien et de support. La vice-présidente aux moyens anime plus particulièrement la politique financière de l'établissement.

Le pilotage a fait l'objet d'actions courageuses et efficaces de la part de l'établissement depuis 2014. Il est passé par trois phases successives¹⁵ : (i) rétablissement de la situation financière, qui était auparavant fortement compromise, et mise en place d'une gestion des ressources humaines ; (ii) préparation de l'installation sur le plateau de Saclay, en assurant un financement du déménagement et en offrant aux agents publics qui ne souhaitent pas partir une aide pour une solution alternative ; (iii) définition d'une politique de développement des ressources propres, de manière à pouvoir assurer la soutenabilité financière, face à l'augmentation prévue des dépenses de fonctionnement au sein du nouveau bâtiment. Les résultats obtenus sont à la hauteur des défis qui étaient à relever.

Deux projets initiaux ont été repoussés récemment à 2021 : création d'un service facturier, prévu pour 2019, et bascule vers un progiciel financier et comptable de l'AMUE (Sifac), prévu pour 2020¹⁶. Par ailleurs, l'agence comptable commune entre l'ENS Paris-Saclay et CentraleSupélec, existante depuis 2018, sera dissoute en septembre 2019¹⁷. Ces trois opérations ne doivent cependant pas stopper les progrès réalisés en matière de gestion, car des efforts supplémentaires restent encore à fournir.

a/ Une démarche qualité à poursuivre

En 2014, l'École a voulu généraliser la démarche qualité engagée quelques années auparavant, mais sans rechercher la certification. La mission sur la qualité était envisagée sous l'angle du contrôle interne. En 2016,

¹⁴ Cf. entretiens.

¹⁵ RAE page 14.

¹⁶ RAE page 17.

¹⁷ Cette décision ferait suite, selon les informations recueillies lors des entretiens, à une préconisation de la Chambre régionale des comptes à CentraleSupélec en 2018 mais également à une décision de l'agent comptable commun qui n'était pas favorable à la poursuite de cette expérience.

L'École a fait le choix de limiter sa démarche uniquement à un accompagnement des structures internes¹⁸, les thèmes majeurs abordés concernant le déménagement et le fonctionnement des services¹⁹.

Cette inflexion s'est traduite par deux mesures adaptées à cette nouvelle orientation. En 2016, une archiviste a été embauchée afin de conduire une réflexion portant sur la révision de l'arborescence des réseaux partagés, visant une meilleure visibilité et lisibilité des documents. Elle vient de développer la trame globale du plan de classement et prépare le déménagement des archives²⁰. En 2017, l'École a recruté une chargée de mission sur la qualité et le pilotage. Elle assure un soutien méthodologique auprès des entités pour toute documentation, dans une logique d'amélioration des pratiques, de simplification et de dématérialisation²¹.

Le comité recommande de définir un calendrier pluriannuel qui prévoit la formalisation de toutes les procédures en recherche, formation et administration, en convergence avec la future UPSaclay.

b/ Un contrôle de gestion à améliorer et une comptabilité analytique à créer

L'École dispose de nombreux tableaux de bord, dont ceux bien documentés²² de suivi des indicateurs qualitatifs du contrat quinquennal, les tableaux de suivi mensuel de la masse salariale et des emplois, et du suivi des dépenses. Mais il existe peu d'indicateurs quantitatifs²³ pour le pilotage qui permettraient à la direction de l'établissement d'avoir une vision plus claire²⁴, facilitant le pilotage.

Ainsi, le comité recommande de définir une liste limitée d'indicateurs quantitatifs destinée au pilotage de l'établissement, notamment dans le cadre d'un travail collaboratif associant la direction de l'École, les chefs de services et les responsables des composantes.

L'École ne dispose pas de comptabilité analytique, alors qu'elle facture annuellement plus de 3 M€²⁵ de contrats et prestations de recherche. L'établissement a bien réalisé une cartographie économique de ses activités depuis 2016, mais cette étude, trop macroéconomique, n'aboutit pas à une préconisation de coûts²⁶.

Le comité recommande de lancer sans tarder la construction d'une comptabilité analytique, pour la mise en œuvre de Sifac prévue en 2021.

L'établissement ne disposait pas réellement de contrôleur interne²⁷, jusqu'à la nomination du nouvel adjoint à l'agent comptable au 1^{er} février 2019. L'établissement gagnerait à établir une lettre de mission afin de définir les fonctions de contrôleur interne.

c/ Une gestion des ressources humaines de qualité, mais sans vision pluriannuelle

Dans un contexte de flux de départ de personnel lié au déménagement²⁸, l'École a mis en place une gestion des RH adaptée à cet enjeu par la création en 2014 d'une cellule d'accompagnement du personnel. Par la suite, en 2017, cette mission a été intégrée dans un service d'accompagnement aux missions plus larges²⁹, chargé des opérations de recrutement, de la formation, de la mobilité et de l'action sociale³⁰.

L'ENS Paris-Saclay s'est engagée dans une démarche lui permettant de définir sa stratégie en matière de RH. Elle a établi une cartographie des emplois³¹ validée par les instances en 2017, permettant à la fois de mieux

¹⁸ RAE page 22.

¹⁹ RAE page 21.

²⁰ Informations recueillies lors des entretiens.

²¹ RAE page 22.

²² Indicateurs ENS Paris-Saclay 2020 : 13 indicateurs qualitatifs et aucun indicateur quantitatif.

²³ Indicateurs ENS Paris-Saclay 2020, voir indicateurs suivants : n°8 pages 14 et 15 mise en place d'une GPEEC ; n°11 pages 22 et 23 pilotage financier et comptable ; n°12 pages 24 et 25 pilotage du SI et des services numériques aux usagers ; n°13 pages 26 et 27 qualité du pilotage en matière de gestion immobilière

²⁴ RAE page 26.

²⁵ Indicateurs ENS Paris-Saclay 2020 ; indicateur n°10 « développement des ressources propres », année de référence 2017.

²⁶ RAE page 28.

²⁷ RAE page 25.

²⁸ Le Bilan social 2017 (page 7) indique les chiffres suivants : 39 agents publics ont quitté l'École, soit en détachement, soit en mise à disposition ou délégation, soit en retraite.

²⁹ RAE page 17.

³⁰ Indicateurs ENS Paris-Saclay 2020 : indicateur n° 8.

³¹ RAE page 25.

connaître les fonctions exercées et de définir les métiers dont aura besoin l'École à court terme. Toutefois, l'établissement s'est arrêté là et n'a pas formalisé un organigramme fonctionnel cible lui permettant de construire une politique affirmée de gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences.

L'École a renforcé en 2017 les dispositifs d'accompagnement des carrières limités à celle des enseignants-chercheurs³² dont la finalité est d'assurer un accompagnement personnalisé³³. Les dispositifs d'accompagnement, notamment pour soutenir leurs activités de recherche, sont aujourd'hui opérationnels³⁴.

L'École développe depuis 2016, à défaut d'une politique affirmée, une vision pluriannuelle³⁵ lors de la campagne d'emplois, basée sur une étude des demandes des composantes et sur un dialogue de gestion. Toutefois, depuis 2017 *via* son plan pluriannuel de formation professionnelle, l'École s'engage vers une formalisation de sa stratégie des RH concernant le développement des compétences³⁶.

Le comité recommande la mise en place d'une gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences (GPEEC).

d/ Une situation financière très saine, mais risquée à moyen terme, par l'absence de projection budgétaire pluriannuelle

L'ENS Paris-Saclay a réalisé un spectaculaire rétablissement financier lui permettant d'être en mesure de financer les dépenses liées à son départ sur le plateau de Saclay. L'École a dégagé entre 2014 et 2018 une CAF cumulée de 29 M€, une variation positive de son fonds de roulement (FDR) cumulée de 23 M€, son FDR fin 2018 représentant 33 M€, alors qu'il s'élevait à 9 M€ en 2013³⁷. Le PPI³⁸ 2018-2022 prévoit une politique d'investissement ambitieuse, permettant à la fois de financer le coût du déménagement, des équipements scientifiques nouveaux qui seront installés dans le futur bâtiment et le renouvellement du matériel tertiaire, pour un montant total de 24 M€, dont 21 M€ seront financés par le FDR. Ce dernier devrait se réduire ; le fonds mobilisable correspondrait alors au niveau acceptable de 1,5 mois de fonctionnement.

L'École pratique, pour consolider son redressement financier, une gestion des dépenses prudentielle s'appuyant sur une sous-consommation de sa masse salariale, à hauteur de 1,7 M€³⁹ en 2017. Cette sous-consommation s'accompagne d'une sous-consommation des ETPT relevant du titre 2, chiffrée par l'École pour le personnel non normaliens à 29 enseignants et enseignants-chercheurs et 10 BIATSS⁴⁰.

L'École assure la maîtrise d'ouvrage de la nouvelle construction sur le site de Saclay et elle n'éprouve aucune difficulté à en financer les travaux. Une comptabilité méticuleuse a été mise en place pour suivre les AP/CP et les dépenses liées à la construction. Son niveau de trésorerie, d'un montant de 113 M€ en 2018, couvre largement l'ensemble des dépenses de cet investissement. Cette bonne santé financière est confirmée par un indicateur révélateur, le BDR⁴¹, qui reste de valeur négative dans les trois derniers comptes financiers.

Les taux d'exécution budgétaire sont particulièrement faibles : 73 % en section de fonctionnement et 52 % en section d'investissement⁴². L'établissement explique cette sous-exécution par deux éléments : d'une part, des projets d'investissement ont été repoussés à l'année suivante, et, d'autre part, l'École a délibérément neutralisé certaines autorisations de dépenses de fonctionnement au lieu de procéder à des budgets rectificatifs⁴³.

Le comité recommande d'édicter en cours d'année des budgets rectificatifs destinés au calibrage des crédits en fonctionnement, permettant une meilleure lisibilité budgétaire pour l'assemblée délibérante.

Les agrégats sont excellents ; ils indiquent qu'à court terme la soutenabilité financière est assurée⁴⁴. Le compte de résultat est de 3,7 M€, la CAF est à 6 M€ et la variation du FDR est de 5,4 M€⁴⁵. La variation de la trésorerie est de 1,3 M€.

³² CF 2018 page 1.

³³ RAE page 27.

³⁴ Rapport conjoint de l'ordonnateur et du comptable au compte financier (CF) 2018, page 1.

³⁵ Note synthétique concernant la présentation du budget 2017, page 1.

³⁶ RAE page 28.

³⁷ Rapport de l'AERES 2014 relatif à l'ENS Paris-Saclay, page 28.

³⁸ Plan pluriannuel d'investissement voté par le conseil d'administration chaque année.

³⁹ Rapport conjoint ordonnateur comptable CF 2017, page 4.

⁴⁰ Rapport conjoint ordonnateur comptable CF 2017, page 18.

⁴¹ Besoin en fonds de roulement, un indicateur qui définit les besoins de financement du cycle d'exploitation.

⁴² Rapport conjoint ordonnateur comptable CF 2018, page 5.

⁴³ Information obtenue lors des entretiens.

⁴⁴ Diaporama de présentation du CF 2018 par l'agent comptable, diapositives n°6 et suivantes.

Cependant, le budget de fonctionnement de l'École devra supporter des surcoûts importants à partir de 2020, liés à son déménagement et à ses investissements. Ces surcoûts sont le fruit de quatre facteurs : (i) la maintenance et l'exploitation du nouveau bâtiment, à forte technologie embarquée ; (ii) la politique d'investissement réalisée dans le cadre du PPI qui produira une dotation aux amortissements supplémentaire ; (iii) la nécessité de provisionner pour le gros entretien renouvellement (GER) ; (iv) la nécessité d'entretenir deux sites en 2020, pendant la période de départ de Cachan vers Saclay. Par ailleurs, la masse salariale de l'établissement produit chaque année un GVT⁴⁶ positif.

Face à ces dépenses incompressibles, de l'ordre de 4 M€⁴⁷, qui rendront périlleux l'équilibre budgétaire des prochaines années, l'École a prévu une série d'actions dans les domaines de la formation continue et de la recherche permettant un accroissement des ressources propres de +13 % entre 2014 et 2019, soit 1 M€⁴⁸. Cet objectif paraît réaliste si l'on compare les ressources propres de 2014, d'un montant de 6,9 M€, à celles de 2018, d'un montant de 7,5 M€⁴⁹.

L'établissement indique avoir réalisé à l'automne 2018 une projection pluriannuelle 2020-2022 en lien étroit avec la DGESIP, celle-ci permettant une réévaluation de la dotation ministérielle. Toutefois, ce budget prospectif n'a pas été remis aux experts lors des entretiens.

Le comité recommande de poursuivre la démarche engagée permettant d'anticiper la soutenabilité financière des budgets à venir, en présentant à l'instance délibérative pour information un budget pluriannuel lors de la présentation du budget initial.

e/ Un système d'information performant, avec de nombreux chantiers engagés, mais sans ordre de priorité

L'ENS Paris-Saclay dispose du SI Cocktail. La DSI de l'École est un gros contributeur en développement d'outils informatiques au sein de l'association Cocktail⁵⁰. Des objectifs très ambitieux dans le domaine du numérique ont été affichés en début de contrat, mais les nombreux départs de personnel de cette direction durant ces dernières années ont rendu irréaliste l'atteinte de ces objectifs⁵¹. Ceux-ci ont donc été reportés dans le temps, ou supprimés. Aucune priorisation des actions que doit entreprendre l'École dans le domaine informatique n'est formalisée, face aux projets à réaliser : la mise à jour du schéma directeur du numérique, la préparation du déménagement des serveurs et les coopérations à engager avec CentraleSupélec, la réalisation d'un SI immobilier performant, la bascule vers un progiciel financier et comptable de l'AMUE.

Le comité recommande d'établir un calendrier des différents chantiers du domaine informatique.

La préparation du déménagement mobilise la DSI. Pour le comité, le chantier de la DSI le plus important apparaît être celui de la construction d'un système d'information de l'immobilier destiné à une gestion optimisée et à coûts moindres de la maintenance, de l'exploitation et des travaux sur le futur site. L'École disposera fin 2019 d'un dossier des ouvrages exécutés et les informations qu'il contiendra seront déversées dans le système d'information de l'établissement⁵². Pour mettre en place cette gestion, l'École a décidé de se doter d'outils GTB⁵³ et GMAO⁵⁴ qui compléteront le système d'information actuel⁵⁵. Les informations jugées les plus importantes du BIM⁵⁶ sont déjà intégrées dans le référentiel Cocktail. Le logiciel GMAO est actuellement interfacé dans le SI Cocktail de l'établissement. Un agent recruté devrait prendre en charge la partie fonctionnelle de la GMAO. Le cahier des charges de l'outil GTB est rédigé ; il restera à régler son interfaçage

⁴⁵ Diaporama de présentation du CF 2018 par l'agent comptable, diapositive n°3.

⁴⁶ Glissement vieillesse technicité, qui valorise la variation de la masse salariale des fonctionnaires liée principalement à leur augmentation de salaire produite par leur ancienneté.

⁴⁷ Information recueillie lors des entretiens.

⁴⁸ Rapport conjoint ordonnateur comptable CF 2018, page 1.

⁴⁹ Rapport conjoint ordonnateur comptable CF 2018, page 22. Totaux recalculés en excluant les subventions régions et UE.

⁵⁰ Association entre les établissements d'enseignement supérieur et de recherche proposant un SI à ses adhérents.

⁵¹ Indicateurs ENS Paris-Saclay 2020 : indicateur n°12 « pilotage du SI et des services numériques aux usagers ».

⁵² RAE page 11.

⁵³ Gestion technique du bâtiment : système informatique installé afin de superviser l'ensemble des équipements qui sont installés dans le bâtiment.

⁵⁴ Gestion de la maintenance assistée par ordinateur : logiciel destiné aux services de maintenance.

⁵⁵ RAE page 12.

⁵⁶ BIM (*Building Information Modeling*) ou maquette d'information du bâtiment, qui est une représentation numérique de l'ensemble des caractéristiques physiques et fonctionnelles d'une construction.

dans le SI Cocktail et son développement fonctionnel⁵⁷. Dans le cadre du calendrier que le comité recommande d'établir, ce chantier est considéré comme prioritaire.

f/ Une conduite du projet de construction exemplaire

Des décisions ont été prises depuis 2010, visant à maîtriser le pilotage à la fois de la construction du nouveau bâtiment et des opérations d'exploitation/maintenance. Le rôle assuré par l'établissement pour la construction du futur siège de l'École sur le plateau de Saclay a nécessité un accroissement des compétences dans les métiers de l'immobilier⁵⁸, notamment par des recrutements. Pour assurer la maîtrise d'ouvrage du chantier, une ingénieure TPE a été recrutée en détachement pour occuper la fonction de directrice de projet ENS Paris-Saclay en 2010. Rattachée directement au président, elle a assuré/assure une mission de coordination opérationnelle sur l'ensemble des phases du projet.

Un organigramme cible de la direction des affaires immobilières (DAI) a été élaboré en 2014, associé à une politique d'accompagnement social et professionnel du personnel⁵⁹. Cette direction, qui comptait près de 100 agents à cette date, devrait limiter son effectif à 35 personnes en 2020 (à ce jour à 49 agents). Pendant la même période, le nombre de cadres A est passé de 1 à 7⁶⁰, offrant à l'École un nouveau potentiel de ressources techniques pour assurer ses missions. Le processus de professionnalisation de la DAI est donc maintenant engagé ; l'établissement doit poursuivre dans cette voie.

Un prestataire externe mandaté par l'École a remis une étude portant sur le coût et la durée du déménagement en 2015⁶¹, complétée par une note de l'EPAURIF en 2017⁶². Ces éléments ont permis d'une part, de réserver les fonds nécessaires pour couvrir l'opération et, d'autre part, d'établir le CCTP des différents marchés concernant le déménagement et les rééquipements des locaux en mobilier tertiaire. Ces derniers devraient s'étaler sur la période allant d'octobre 2019 à avril 2020.

Le comité considère que la conduite du projet portant sur le déménagement est une réussite et apprécie la politique de professionnalisation du personnel de la DAI.

3 / Une nouvelle identité bien intégrée dans une communication externe dynamique mais insuffisamment efficiente en interne

Le service communication est un outil support à la stratégie et aux projets de l'établissement. Il a été renforcé (de 2,8 ETP à 4 sur la période 2014-2018) pour aborder la période de changement d'identité et de déménagement. L'action du service s'organise autour des quatre axes suivants, en écho aux activités de l'établissement : (i) attractivité vis à vis des étudiants (priorité) et des EC ; (ii) promotion de la nouvelle identité ENS Paris-Saclay ; (iii) communication sur le déménagement vers le plateau de Saclay ; (iv) soutien aux activités des acteurs (vice-présidents, chargés de mission, laboratoires, départements, services, projets, etc.), notamment les événements scientifiques.

Ces actions se déclinent par la réalisation de supports, de campagnes et l'animation du site Internet. Si ce dernier est très clair et semble complet, l'intranet, qui repose quant à lui sur des mises à jour par l'ensemble des services de l'établissement et acteurs, relaie des informations parcellaires et souvent non actualisées. Il n'y a pas de feuille de route formalisée fixant les priorités. Les actions sont pilotées par le biais de rencontres régulières avec l'équipe de la présidence (mensuelles avec le président), soumises à l'arbitrage du DGS pour ce qui concerne le support aux activités des services (international, formation continue, etc.) et discutées dans les espaces de coordination du projet immobilier pour ce qui est du déménagement. Le service communication assure également un soutien aux activités culturelles de l'établissement qui sont animées par une chargée de mission culture. Il garantit enfin la communication relative aux événements liés à la prévention des discriminations et risques psycho-sociaux.

La nouvelle identité de l'École est en vigueur depuis la rentrée 2016. Deux ans après, son niveau de diffusion est très satisfaisant, témoignant d'une dynamique portée au plus haut niveau de l'établissement et ne semblant pas rencontrer de difficulté majeure dans l'appropriation. Le changement d'identité a fourni l'occasion de réviser un ensemble de supports de communication autour d'une image renouvelée, à l'instar des « 5 bonnes raisons de nous rejoindre » qui constitue un support très pertinent pour la promotion de l'École,

⁵⁷ Informations recueillies lors des entretiens.

⁵⁸ Indicateurs ENS Paris-Saclay 2020 : indicateur n° 13 « qualité du pilotage en matière immobilière ».

⁵⁹ RAE page 29.

⁶⁰ Informations recueillies lors des entretiens.

⁶¹ RAE page 29 citant l'étude de faisabilité du déménagement SETEC 2015.

⁶² Note de l'EPAURIF concernant le transfert vers le plateau de Saclay (12 juillet 2017).

notamment au sein des classes préparatoires aux Grandes Écoles (comme par exemple dans le cadre de l'Opération Ambassadeurs portée par le service « concours »).

Le comité recommande de poursuivre et d'amplifier la communication dans l'ensemble UPSaclay, qui est vu par l'École comme une chance de ce point de vue. Elle est en effet associée à des perspectives d'actions renforcées par la mutualisation et l'accès à de nouvelles compétences, notamment sur le plan international et relativement à la promotion de l'offre de formation.

Les taux de participation à certains événements culturels ou de prévention semblent généralement décevants, en partie en raison d'une communication peu efficace. La configuration du futur bâtiment unique est vue comme un atout qui permettra de favoriser la diffusion des informations relatives à ce genre d'événement, tout du moins en interne.

Malgré des initiatives intéressantes comme l'organisation de visites collectives sur site, la communication interne relative au déménagement ne semble pas atteindre pleinement sa cible, notamment pour ce qui concerne les étudiants. Il est probable que le déficit de *webmaster* (poste vacant depuis le début 2019), dans un contexte de refonte programmée (mais non planifiée) de l'intranet qui se veut être un relai majeur de l'information au quotidien, soit un facteur empêchant.

A l'approche de l'échéance, et dans un contexte où par ailleurs les aléas doivent s'appréhender au quotidien, le comité recommande que l'École renforce la conduite du changement et intensifie une communication spécifique à destination de l'ensemble des publics internes.

La recherche et la formation

1 / Une nouvelle stratégie de recherche qui reste à construire dans l'ensemble UPSaclay

La structuration de la recherche et les méthodes de pilotage au sein de l'ENS Paris-Saclay restent encore caractéristiques d'un établissement de petite taille, avec un nombre de partenaires réduit. Avec un spectre disciplinaire très large allant des mathématiques, informatique, sciences physiques et sciences de l'ingénieur en passant par les sciences du vivant jusqu'aux sciences humaines et sociales, la plupart des laboratoires ont une taille modeste, avec peu de personnel technique et administratif⁶³. Douze des 14 laboratoires sont des structures communes avec le CNRS (11 UMR et une UMI) mais il est important de souligner le faible nombre de laboratoires communs avec des établissements faisant partie de la future UPSaclay (3 avec l'UPSud, 0 avec l'IOGS, 1 avec CentraleSupélec)⁶⁴.

Avec 528 publications en 2017, l'ENS Paris-Saclay est classée en France parmi les 10 meilleurs établissements sur 3 aspects (THE et QS*) : l'encadrement, le revenu de contrats industriels par chercheur et le nombre de citations de ses chercheurs.

Pour les appels à projets nationaux, le taux de succès des projets ANR déposés va de 7 à 15% suivant les années. L'ENS Paris-Saclay participe à la soumission d'une dizaine de projets européens chaque année; 2 dossiers ERC ont été déposés au cours des années 2015-2016-2017, sans succès.

Le pilotage se fait par des discussions fréquentes et nourries entre les directeurs des laboratoires et la direction de l'établissement (en particulier, le vice-président recherche). Cette chaîne courte de dialogue est très appréciée par les acteurs et comporte des avantages incontestables, s'agissant notamment de la résolution rapide des problèmes. Son inconvénient se trouve dans la difficulté à prendre du recul par rapport à la gestion quotidienne et à définir, avec d'autres partenaires académiques du site, la stratégie commune du développement scientifique. Ceci est d'autant plus compliqué que les structures sont multiples (en plus des laboratoires, on dénombre quatre fédérations de recherche et une MSH) et le CNRS est présent dans le pilotage des unités de façon spécifique aux instituts (trop d'intervention au niveau d'INS2I, trop peu d'intervention au niveau d'INSIS).

L'incertitude longuement maintenue sur le périmètre institutionnel et l'organisation de la future UPSaclay a fortement ralenti les discussions formelles sur la structuration et la stratégie de la recherche du futur établissement. Ceci est d'autant plus regrettable que la création des structures collaboratives au sein du projet de l'Idex UPSaclay (citons ici la MSH et la Fédération des Mathématiques Jacques Hadamard dans lesquelles l'ENS est impliquée) ou le collège doctoral du site sont des succès indéniables. La redéfinition du périmètre institutionnel et des structures de portage de l'Idex ou encore la disparition des pôles de recherche ne doivent pas impacter négativement l'activité scientifique dans ces domaines.

Le comité relève l'excellente initiative de l'ENS de créer en 2015 le Fonds stratégique mutualisé pour la recherche (Foster). Prévu initialement pour planifier les investissements nécessaires à la continuité et au développement des activités scientifiques après le déménagement sur le plateau de Saclay, il est devenu un outil de construction de la stratégie d'investissement sur les projets structurants (souvent au-delà du périmètre des laboratoires existants).

Une activité de veille relativement aux outils de financement public est également assurée par les membres de la direction en diffusant aux laboratoires les appels à projets européens, ceux de l'ANR et autres appels d'offres publiques. Un soutien à la préparation et à la soumission des projets est également proposé aux porteurs des projets avec une réelle plus-value qui se mesure au taux de succès général (entre 3 et 11 % selon les appels), qui se situe dans les moyennes nationales spécifiques à ce type d'exercice.

Lors de la visite, les entretiens ont clairement montré que l'ENS et ses partenaires au sein du projet UPSaclay arrivent à s'accorder sur la structuration du futur établissement et sur le rôle stratégique de l'ENS au sein de cette structure.

Le comité recommande d'accélérer les contacts pour stabiliser la stratégie de recherche et définir les périmètres et les modes de fonctionnement des « Graduate Schools ».

⁶³ Les structures de recherche regroupent 150 chercheurs et enseignants-chercheurs de l'ENS, 56 chercheurs du CNRS. Au niveau des personnels de soutien, 68 proviennent de l'ENS et 43 du CNRS (RAE page 34).

⁶⁴ Voir le chapitre « Présentation de l'établissement », paragraphe 3, page 5.

Il est probable que ces rapprochements conduiront à une reconfiguration des laboratoires sur le nouveau site d'implantation, en particulier en augmentant leur taille. L'échec relatif de l'UMRisation avec le Laboratoire Aimé Cotton (dû probablement aux problèmes internes au laboratoire) ne doit pas freiner d'autres réflexions.

Le comité recommande que le projet de transformation du LPQM en LUMINE et surtout la reconfiguration prometteuse des laboratoires d'informatique soient suivis et accompagnés par la direction de l'établissement.

Le fait que l'ENS ait été contrainte à définir son programme immobilier avant que la discussion sur la restructuration éventuelle de la recherche au sein de la future UPSaclay n'ait eu lieu, prive l'École des possibilités d'envisager des recompositions faciles entre les laboratoires.

Le comité recommande d'être inventif pour construire des outils de collaboration avec d'autres chercheurs du site : changement du périmètre des fédérations existantes, créations de laboratoires multisites.

Si l'établissement souhaite augmenter sa visibilité au sein et à l'extérieur de l'UPSaclay, le comité recommande de passer de la simple participation à de nombreux projets labellisés dans le cadre du PIA (Labex, Equipex) à un portage de projets impliquant fortement ses activités de recherche.

Ce travail nécessitera la poursuite du développement des services d'accompagnement de la recherche. Ceci est d'autant plus important que la forte activité contractuelle pour certains laboratoires (CMLA, LMT, LURPA) commence à être impactée par les performances des services support qui deviennent insuffisants pour les accompagner dans la mise en place des contrats. La direction de l'École devra veiller à ce que le déménagement n'aggrave pas cette situation. Le *turnover* constaté sur ces fonctions, qui est dû aux retards et aux incertitudes sur le déménagement, a déjà diminué l'attractivité de certains postes vacants au sein des laboratoires et de leurs services⁶⁵. Ne disposant pas d'informations précises à ce sujet, le comité souligne les risques de perdre une partie du personnel ITA/BIATSS qui n'adhère pas au projet de déménagement.

En résumé, le comité recommande d'accélérer les contacts et les discussions avec les partenaires du site pour définir la stratégie de recherche commune de l'UPSaclay et faciliter l'évolution et le développement des structures collaboratives (fédérations, laboratoires, plateformes, etc.).

2 / Une politique de formation d'excellence qui s'adaptera au nouveau contexte de l'UPSaclay

La formation des normaliens (élèves et étudiants) repose sur un lien très étroit avec la recherche et constitue l'une des forces de l'ENS. Diverses formes d'accompagnement des normaliens dans leur formation assurent des parcours très personnalisés et suivis, qui constituent là encore une caractéristique de l'établissement. On peut citer le Projet d'études spécifiques (PES) construit par chaque normalien en lien avec la direction et le responsable diplôme de son département d'enseignement avant validation par la vice-présidence déléguée aux études et à la vie étudiante ; l'outil en ligne d'Accompagnement du diplôme du normalien (ADN), l'Année Joker. L'ENS est néanmoins consciente des efforts qui restent à fournir concernant ce suivi, notamment au niveau de certains départements. Ainsi, en 2018, 16 % des normaliens estiment ne pas avoir pleinement bénéficié de l'entretien de suivi prévu dans le cadre du diplôme⁶⁶.

Outre la formation personnalisée des élèves et étudiants, ce lien entre recherche et formation est structuré dans le cadre du nouveau diplôme de l'établissement lancé en 2016. En effet, l'immersion en laboratoires se fait dès l'année de pré-master et les normaliens inscrits au diplôme ont la possibilité d'effectuer une année de recherche pré-doctorale à l'étranger (ARPE) au cours de leurs 4 années à l'ENS. La création de ce nouveau diplôme apporte un élément supplémentaire de qualité de formation dans le paysage général universitaire. En 2017-2018, l'année ARPE a concerné 60 normaliens⁶⁷. Ce nombre, qui semble augmenter chaque année depuis la refonte du diplôme, concerne majoritairement les élèves⁶⁸. L'ouverture aux étudiants devrait s'accroître dans les années à venir en lien avec les aides financières à la mobilité qui leur sont accordées⁶⁹.

Ces parcours d'excellence garantiront le rôle fondamental que jouera l'ENS dans l'UPSaclay en constituant un pôle unique de formation d'excellence destiné aux meilleurs étudiants.

La formation est actuellement délivrée par 12 départements d'enseignement. 11 de ces départements sont associés à des laboratoires de recherche. La création future des DER, à l'image du département de ce type

⁶⁵ Cf. entretiens.

⁶⁶ RAE page 41.

⁶⁷ RAE page 66.

⁶⁸ Cf. entretiens.

⁶⁹ Cf. entretiens - RAE page 65.

existant déjà en chimie, ne fera que renforcer les liens entre les deux missions de l'École. Elle fait l'objet de réflexions en cours, plus ou moins avancées selon les secteurs. La mise en route opérationnelle des DER n'est pas encore définie, ce qui est regrettable au regard des réflexions actuellement menées sur la structuration de la recherche et de la formation au sein de la future UPSaclay.

L'École met largement en avant sa formation interdisciplinaire. Cependant, les mesures apportées pour favoriser l'interdisciplinarité restent très conventionnelles, comme la possibilité offerte aux normaliens d'effectuer un double-cursus avec un établissement partenaire ou une année à l'ENS dans une autre discipline que leur discipline majeure⁷⁰.

Le comité espère que les futures « Graduate Schools » envisagées dans l'UPSaclay offriront de nouvelles opportunités pour des immersions totales de certains étudiants dans des projets interdisciplinaires. On pourrait aussi accroître les parcours de formation basés sur des problématiques irriguées par de multiples disciplines (parcours « Intelligence artificielle » mis en place à la rentrée 2019 par exemple).

Par ailleurs, en lien avec le futur déménagement et le manque de transports en commun sur le plateau de Saclay, de sérieux problèmes sont à envisager concernant les enseignements en SHS. Ceux-ci s'appuyant beaucoup sur des collaborations avec les établissements de Paris intra-muros (Paris 1 Panthéon Sorbonne et Sorbonne Université notamment), des complications d'emploi du temps pour les normaliens, voire des pertes de partenariats, sont à prévoir. Le comité déplore le manque d'anticipation et de réflexion de la présidence à ce sujet.

Suite au déménagement et à l'éloignement par rapport aux établissements de Paris intra-muros, le comité considère qu'il sera nécessaire de veiller à assurer la poursuite des collaborations existantes en termes de formation, notamment dans le domaine des SHS, et conjointement à aménager les emplois du temps des normaliens qui devront faire les trajets entre le plateau de Saclay et Paris pour suivre leur formation.

Le RAE fait état de la mise en place d'une évaluation des enseignements par les étudiants *via* des enquêtes concernant notamment le contenu des formations et les méthodes d'enseignement. Néanmoins, malgré la nomination d'un chargé de mission « évaluation » en 2018, aucune conclusion concrète ne semble avoir été tirée de ces enquêtes. La présidence admet que les évaluations se font au niveau des départements, par les enseignants eux-mêmes, plutôt qu'au niveau global et qu'elle s'appuie beaucoup sur les enquêtes menées par l'université concernant le contenu pédagogique. Des efforts restent donc à faire dans ce domaine.

Le comité recommande d'assurer une meilleure évaluation des enseignements et du diplôme de l'ENS, à l'échelle de l'établissement, notamment via le déploiement d'une plateforme numérique dédiée proposant des questionnaires élaborés conjointement par les normaliens et les enseignants-chercheurs.

L'ENS pousse ses normaliens vers le doctorat. Actuellement, 65 à 68 % préparent un doctorat et l'École affiche un objectif ambitieux d'au moins 75 %⁷¹. Cependant, les mesures incitatives vers cet objectif ne sont pas clairement édictées ni ne sont portées par les acteurs majeurs du système, comme les Écoles doctorales et les directeurs de départements d'enseignement.

Le comité incite l'ENS à prendre des mesures concrètes pour favoriser la poursuite des normaliens en doctorat (i.e. meilleure communication relative aux débouchés et donc aux événements du type « journées des carrières » et annuaire des anciens).

La préparation à l'agrégation constitue une activité régaliennne des ENS. Cependant, la politique de l'ENS Paris-Saclay n'est pas mise en avant et, même si l'établissement continuera à porter cette formation, sa vision stratégique dans ce domaine reste obscure.

Le comité recommande à l'École de mieux se positionner sur la question de l'agrégation, à la fois par rapport aux autres ENS mais aussi aux autres établissements de l'UPSaclay, en lien notamment avec la mise en place des « Graduate Schools », proche de la structure des EUR.

L'École a déjà inscrit sa formation doctorale dans le cadre du collège doctoral de la Comue Paris-Saclay. Sur les 11 Écoles doctorales au sein desquelles les laboratoires de l'ENS sont impliqués, l'École en pilote 4. Bien que ces ED soient établies au sein de la Comue, leur vision stratégique pour la future UPSaclay reste très centrée sur les laboratoires et leur discipline. **Le comité recommande que les Écoles doctorales pilotées par l'ENS prennent pleinement la mesure de leur rôle stratégique au sein de l'activité formation/recherche de la future UPSaclay.**

⁷⁰ Les informations récoltées dans le RAE et au cours des entretiens n'ont pas permis d'établir la proportion de normaliens effectuant un double-cursus ou une année de formation dans une autre discipline.

⁷¹ RAE page 51.

3 / Une formation continue qui se réorganise, à la faveur des évolutions règlementaires et du déménagement

La formation continue (FC) est, avec la recherche partenariale, l'un des deux axes de développement identifiés par l'École. Elle en attend des ressources financières supplémentaires, ainsi qu'un changement de paradigme (en interne et en externe) quant à son rôle dans l'environnement socio-économique.

Le déménagement sur le plateau de Saclay est vu par l'ENS comme une opportunité pour accélérer une nécessaire mutation. La FC de l'École est historiquement étroitement liée à la FC des deux lycées voisins sur le campus de Cachan, à travers un service commun et des actions communes *via* la commande publique (Conseil Régional IDF), pour du retour à l'emploi ou de la formation d'enseignants. Comme le reconnaît l'établissement, ces formations ne « puisent que très marginalement dans son savoir-faire en recherche »⁷². Dans l'environnement de la future UPSaclay, l'École devra se positionner en regard des autres établissements, notamment les Écoles CentraleSupélec et IOGS mais également l'UPSud, qui bénéficient d'une antériorité sur l'offre de FC et une culture interne *a priori* plus favorable.

Face à ce défi, l'École privilégie une approche de niche fondée sur la spécificité de ses missions (formation de formateurs), ou ses domaines revendiqués d'excellence en recherche (intelligence artificielle, design, etc.). Cette stratégie est à l'œuvre depuis 2018, accompagnée par un chargé de mission (consultant) et une réorganisation du service de FC qui se voit renforcé en ressources humaines. Le chiffre d'affaires projeté pour 2019 est de 390 k€, l'objectif pour 2020 étant de 550 k€. Cela peut sembler inférieur au flux annuel observé antérieurement (de l'ordre de 1 M€), qui était en fait le revenu consolidé à l'échelle de l'ensemble du service commun et des activités historiques. La nouvelle structure des revenus semble plus conforme aux objectifs visés.

Le comité recommande de porter une attention particulière à la diversification du portefeuille d'activités de formation continue.

Les premiers résultats relatifs au changement de stratégie à l'égard de la FC de l'École sont encourageants. Toutefois, la réflexion gagnerait à être pleinement appréhendée dans un véritable *continuum* « formation tout au long de vie », en lien avec la stratégie de formation initiale de l'École et son caractère distinctif au sein de l'ensemble de la future UPSaclay. La seule « valorisation différenciée de l'excellence recherche/formation de l'École » ne peut constituer un facteur différenciant au regard de l'environnement de l'UPSaclay. Il est important de souligner que les partenaires socio-économiques rencontrés lors de la visite, quoique partenaires de long terme de l'École, ne l'identifient que très faiblement comme ressource au regard de la FC.

Par ailleurs, le comité recommande d'accélérer la réflexion amorcée autour du modèle économique (dont partage de la valeur) et d'une politique incitative si l'École entend réellement tirer parti de ses atouts pour inscrire durablement la FC dans une perspective de développement.

4 / Une documentation parfaitement organisée et efficiente

La politique documentaire de l'ENS Paris-Saclay est très bien structurée, en s'appuyant sur une charte documentaire précise. Depuis plusieurs années, cette politique est concertée dans le cadre de la Comue Paris-Saclay, préparant ainsi la future intégration dans la nouvelle université du site. L'effectif du personnel de documentation a été augmenté et une nouvelle responsable de la bibliothèque recrutée en vue de l'intégration future, ce qui assure une très bonne préparation et anticipation de l'évolution de l'établissement dans son nouvel environnement.

Des adaptations importantes ont été apportées au fonctionnement de la bibliothèque en élargissant ses horaires d'ouverture et en employant des vacataires étudiants en support de RH.

Dans le projet d'intégration dans l'UPSaclay, l'ensemble documentaire du site sera mis en commun et concentré dans un « *Learning Center* ». Au-delà des ressources documentaires proprement dites, ce centre apportera une logistique favorisant les espaces de travail et les interfaces sociétales. Son ouverture est programmée au-delà du déménagement de l'ENS sur le site, ce qui obligera l'établissement à organiser un centre documentaire provisoire propre durant la période intermédiaire. Il est important de souligner que cette planification est parfaitement préparée par l'établissement.

Par ailleurs, l'ENS souhaite augmenter son offre de documentation numérique, notamment en mutualisant ses ressources avec les autres acteurs du site UPSaclay. Les discussions relatives à la construction de cette documentation sont en cours.

⁷² RAE page 43.

La réussite des étudiants

1 / Le parcours des normaliens : du progrès dans l'aide à la personnalisation mais un manque d'accompagnement à l'insertion professionnelle

Comme pour toutes les ENS, la voie classique de recrutement des normaliens de l'ENS Paris-Saclay est le « premier concours » en sortie de classes préparatoires aux Grandes Écoles (CPGE). Cet ensemble de 13 concours traduit la diversité des disciplines enseignées. Cette voie d'entrée très sélective assure le recrutement au niveau L3 de normaliens « élèves » de haut niveau, en lien avec l'objectif d'excellence des ENS. Néanmoins, comme il avait déjà été notifié lors de la précédente évaluation en 2014, le manque d'indicateurs chiffrés ne permet pas de juger pleinement de l'attractivité de l'ENS Paris-Saclay, notamment par rapport aux autres ENS.

Une autre voie de recrutement des normaliens « étudiants » est possible sur dossier, concernant l'ensemble des étudiants nationaux et internationaux. Ce recrutement est principalement géré par les départements d'enseignement, sans réelle politique globale de l'établissement.

Dans un souci d'élargissement social de son bassin de recrutement, l'École a mis en place un concours BTS-DUT depuis 2014 (appartenant à l'ensemble dit « premier concours ») et atteint un taux de recrutement de normaliens issus d'un baccalauréat technologique supérieur à sa cible⁷³. L'ensemble dit « second concours » permet également de recruter des apprenants non issus de CPGE. Néanmoins, la politique de communication en termes de recrutement semble focalisée sur les CPGE, à l'instar du chantier d'attractivité qui y envoie des ambassadeurs présenter les formations de l'ENS. Finalement, la très grande majorité des normaliens vient de CPGE⁷⁴ et seuls 25 % sont issus du recrutement sur dossier. De même, l'établissement n'atteint pas sa cible en termes de recrutement de femmes ou de boursiers⁷⁵.

Ainsi, le comité recommande de poursuivre la diversification des recrutements (i.e. chantier d'attractivité étendu à d'autres établissements).

L'École prévoit d'augmenter le nombre de ses normaliens dans ses nouveaux locaux sur le plateau de Saclay (+ 20 %) ; cette augmentation ne pourra se faire que par les recrutements sur dossier. Dans ces conditions, et surtout dans le cadre de l'intégration dans l'UPSaclay, on peut concevoir que ces recrutements concerneront entre autres des étudiants des universités du site, ce qui élargirait le bassin social de recrutement.

Le comité recommande que la prévision d'augmentation des normaliens fasse l'objet d'une réflexion et d'une programmation affichées.

Les normaliens jouissent d'une grande liberté dans la construction de leur parcours à l'École. Des dispositifs d'accompagnement à la personnalisation de ces parcours (PES, Année Joker, outil ADN) sont des atouts en ce qui concerne le développement de l'interdisciplinarité et le suivi des normaliens. Celui-ci mériterait néanmoins d'être amélioré dans certains départements⁷⁶ où les équipes pédagogiques devraient y être plus sensibilisées.

Via l'inscription au diplôme de l'ENS, les normaliens ont la possibilité de faire valoir, entre autres, des compétences interdisciplinaires ainsi qu'une expérience internationale. Cependant, l'École est encore en phase d'ajustement de ce nouveau diplôme et certains problèmes d'emploi du temps (charge de cours trop importante, notamment) ou de financement des mobilités sortantes se font encore sentir⁷⁷.

Une meilleure communication entre les normaliens, les différentes équipes pédagogiques et les responsables de l'organisation du diplôme semble nécessaire.

⁷³ La moyenne sur la période écoulée est de 18 % pour un taux cible supérieur à 10 % (indicateurs et cibles de performance page 6).

⁷⁴ En moyenne, seuls 2 % des normaliens ne sont pas issus de CPGE. Ce chiffre ne concernant *a priori* que les lauréats de concours, il est difficile de se rendre pleinement compte de l'origine des normaliens dans leur globalité (indicateurs et cibles de performance - page 6).

⁷⁵ Le taux de féminisation des lauréats du premier concours atteint 24 % sur la période évaluée pour une cible de 33 %, ce taux étant de 34 % en CPGE. Le taux de boursiers est de 25 % pour un objectif de 35 % (indicateurs et chiffres de performance - page 6).

⁷⁶ Les taux de suivi sont inégaux selon les départements et dépendent notamment de la proximité des normaliens avec les enseignants-chercheurs (cf. entretiens).

⁷⁷ Informations recueillies lors des entretiens.

Des événements type « Journées des Carrières » visent à aider les normaliens à construire leur projet professionnel, dans le secteur public mais aussi privé. Ils peuvent également s'appuyer sur l'annuaire des anciens afin d'y trouver des contacts. Néanmoins, ces initiatives ne rencontrent pas le succès escompté. Une meilleure promotion de l'annuaire des anciens ainsi que l'invitation de professionnels travaillant à l'étranger, où le diplôme de doctorat est souvent mieux reconnu, pourraient être bénéfiques aux normaliens.

L'incitation à la poursuite en thèse, qui est un des objectifs de l'ENS⁷⁸, repose surtout sur l'existence de contrats fléchés pour les élèves (CDSN - environ 120 par an) plutôt que sur des actions concrètes de promotion du doctorat, notamment auprès des étudiants.

Le suivi des normaliens après leur sortie de l'ENS s'est amélioré grâce au développement de l'outil SE10 de suivi de l'engagement décennal (mise en place de questionnaires en ligne gérés par la DSVE au lieu de l'envoi de courriers, par exemple). *A contrario*, le suivi du devenir des étudiants, qui passe en général par les départements, reste insuffisant.

2 / Une vie de campus toujours riche et dynamique, mais de fortes inquiétudes concernant le déménagement sur le plateau de Saclay

L'ENS Paris-Saclay dispose d'une vie associative dynamique, riche et diversifiée. Elle est principalement portée par les normaliens, dont l'implication est reconnue et valorisée dans le cadre du diplôme. Ceux-ci sont soutenus depuis quelques années par la direction de la scolarité et de la vie étudiante (DSVE) et la vice-présidence déléguée aux études et à la vie étudiante. Les liens entre les responsables d'associations et ces différents interlocuteurs ont été facilités au cours de la période évaluée (2014-2018) et se font au gré des besoins, principalement logistiques.

Les normaliens disposent d'une grande autonomie dans la gestion des différents clubs et associations ainsi que des événements ponctuels, festifs, culturels ou sportifs (InterENS sportives ou culturelles, Nuit aNormale, week-end d'intégration). La gestion du financement de ces événements est assurée entièrement par les normaliens élus à la commission de la vie étudiante (CVE), qui se voit allouer par le CA un budget fixe chaque année. Outre l'organisation, les normaliens sont également en charge de la sécurisation de ces événements et de la prévention des comportements à risques (alcool, drogues, harcèlement sexuel) qui pourraient survenir dans ce genre de situation. Pour cela, ils travaillent en synergie avec la conseillère de prévention et différents chargés de mission (parité et handicap, notamment). Le comité ne peut que louer l'esprit de responsabilisation ainsi développé. Néanmoins, comme souligné en 2014, le service médical ne prend pas part à ce type d'événements. Son rôle se limite à une sensibilisation aux MST et aux dangers de l'alcool lors des visites médicales auxquelles, qui plus est, seuls les élèves sont convoqués.

Un renforcement des dispositifs de prévention des risques psycho-sociaux a été opéré sur la période évaluée, à l'instar de la mise en place du réseau de prévention dans les différents départements. Même si des efforts restent à fournir sur la sensibilisation des équipes pédagogiques à ce réseau, il a permis de mieux repérer certaines situations de souffrance et d'orienter les personnes concernées (normaliens ou personnels) vers les services adaptés, notamment la psychologue qui propose des consultations gratuites sur le site de l'École (mais dont les horaires semblent trop limités). Par ailleurs, même si ce genre de situation reste heureusement très exceptionnel, une meilleure gestion de l'aide et de l'accompagnement des victimes de harcèlement sexuel semble nécessaire⁷⁹. Différentes initiatives en lien avec la prévention du handicap ou la promotion de la parité ont été mises en place. Leur succès mitigé semble en partie lié au manque de visibilité, à mettre en lien avec une mauvaise circulation de l'information relative à ces événements⁸⁰.

Le comité recommande de renforcer la communication liée aux aspects de prévention des risques psycho-sociaux, à la fois en interne mais également vers les autres usagers du site sur le plateau de Saclay.

Le déménagement sur le plateau de Saclay semble mieux accepté de promotion en promotion, mais il récolte toujours un avis mitigé de la part des normaliens. La plupart y voient à long terme l'opportunité de favoriser l'interdisciplinarité et de tisser de nouvelles relations sur le plan de la recherche, *via* de nouveaux partenariats. De même, l'intégration sur le site de l'UPSaclay est vue comme un moyen d'avoir accès à des infrastructures modernes de qualité et de favoriser une certaine mixité sociale, notamment *via* la présence au sein du futur bâtiment de l'ENS du théâtre « la Scène de Recherche ». Néanmoins, sur le court terme, beaucoup émettent des inquiétudes liées au manque de moyens de transport en commun reliant le plateau à Paris intra-muros. Même si ces problèmes ne sont pas du fait de l'École, ils impacteront forcément les normaliens. Par ailleurs, un autre sujet majeur d'inquiétude concerne les logements. Un nombre suffisant de

⁷⁸ Voir aussi la partie « formation ».

⁷⁹ Information recueillie lors des entretiens.

⁸⁰ Voir également la partie « communication ».

places a été prévu pour les normaliens dans les résidences du plateau qui sont déjà construites ou sur le point d'être achevées. Néanmoins, le calendrier du déménagement des enseignements n'est pas suffisamment clair et des dates contradictoires ont été mentionnées par différents interlocuteurs lors des entretiens (second semestre 2020 ou rentrée 2021 ?). Quoi qu'il en soit, les normaliens s'estiment mal informés du calendrier du déménagement, des modalités et de la capacité d'accueil dans les logements à Saclay⁸¹. Il faut néanmoins souligner que l'établissement ⁸²invite pour l'année 2019/2020, les élèves et étudiants à maintenir leur logement à Cachan et dans les environs. Pour 2020-2021, l'École bénéficiera de 1 200 logements à Saclay répartis entre les différentes résidences à proximité de l'implantation du nouveau bâtiment.

Le comité recommande de transmettre régulièrement aux normaliens un calendrier précis et actualisé détaillant les modalités du déménagement (logement, transport, équipements liés à la vie associative) et ce via un canal spécifique (i.e. rubrique intranet ou « mailing list » dédiées).

Des questions se posent également concernant la capacité d'accueil des infrastructures (sportives, culturelles, locaux des associations) sur le plateau de Saclay et leur partage. Même si l'École semble avoir consulté les élus étudiants et responsables d'associations en amont du projet immobilier, les normaliens actuellement à Cachan considèrent que les détails liés à leur vie sur le campus de Saclay n'ont pas été assez bien pensés. Par exemple, les actuelles Kfét et KoKarde, lieux de vie très fréquentés, seront réunies en un lieu unique, qui plus est jugé trop petit. Par ailleurs, même si les directeurs des sports des différents établissements du plateau de Saclay ont commencé à réfléchir de façon commune à la question de la mutualisation des futures installations sportives, peu de solutions concrètes ont été apportées à ce jour pour faire face aux problèmes inévitables de partage de créneaux et d'afflux d'étudiants à certains horaires. En outre, le complexe omnisport du plateau sera livré après le déménagement de l'École⁸³. En attendant, les normaliens devront se répartir sur les installations existantes, qui pourront difficilement satisfaire la demande de l'ensemble des étudiants. Ceci alimente notamment les inquiétudes concernant la validation des modules liés à la pratique sportive. Ces différents points traduisent en partie le fait que les normaliens sont pour la plupart très attachés à l'identité forte de l'École, qui est un établissement de petite taille dont le fonctionnement est proche d'eux et au sein duquel s'organise la quasi-totalité des activités étudiantes. La taille de l'établissement favorise également le suivi des normaliens et donne de l'impact aux actions de prévention. La complexification des parcours d'études et la mutualisation de certaines infrastructures avec un nombre conséquent d'autres étudiants et personnels risquent de compliquer certaines situations.

En résumé, le comité considère que l'intégration au sein du campus Paris-Saclay nécessitera un travail d'adaptation non négligeable auquel il conviendra d'associer la direction de l'établissement et les normaliens.

3 / Une bonne représentation des normaliens dans les instances de l'École mais un ressenti d'une trop faible association à la prise de certaines décisions

Les normaliens sont représentés dans toutes les instances principales de l'École (CA, CS, CHSCT, CVE) et l'engagement des élus est reconnu dans le cadre du diplôme de l'ENS. Celui-ci a d'ailleurs été réformé en s'appuyant pleinement sur les réflexions et avis des élus normaliens (groupe de travail chargé de la refonte du diplôme, approbation par la CVE et la CFR dont font partie des représentants normaliens). Néanmoins, les normaliens se sentent peu associés à certaines décisions prises par la direction, notamment en ce qui concerne le futur déménagement (voir partie précédente).

La participation des normaliens aux élections des conseils reste faible (13 à 19 %)⁸⁴ et l'engagement des étudiants semble moindre que celui des élèves⁸⁵.

Le comité recommande à la direction de l'École d'accroître la sensibilisation des normaliens aux rôles des instances pour une meilleure appréhension et implication dans les transformations que connaît l'établissement.

⁸¹ Voir également la partie « communication ».

⁸² note du 22/05/2019 aux étudiants

⁸³ Information recueillie lors des entretiens.

⁸⁴ Indicateurs et cibles de performance, page 13.

⁸⁵ Information recueillie lors des entretiens.

La valorisation et la culture scientifique

1 / Des efforts significatifs pour accroître la valorisation des résultats de la recherche et le développement des partenariats

Au cours des trois années (2015, 2016, 2017), les données de la recherche contractuelle avec les entreprises et de la valorisation sont les suivantes (moyennes annuelles⁸⁶) : 110 contrats impliquant un ou plusieurs industriels pour un montant total de l'ordre de 4 millions d'euros (5 millions en 2015) ; 6 à 7 brevets déposés par an, et une dizaine de contrats d'exploitation signés pour un retour financier de l'ordre de 15 000 euros (périmètre de mandat de l'établissement).

Les activités de transfert et de valorisation des résultats de la recherche sont assurées par la direction en appui à la recherche et à l'innovation. Cette direction est le résultat de la consolidation récente (en cours) de l'ensemble des fonctions de soutien à la recherche et à la valorisation au sein d'une organisation pensée pour être proche des laboratoires. Son renforcement depuis 2017 (+2 ETP) est en phase avec le volontarisme de l'École à amplifier ses relations avec les partenaires socio-économiques dans un contexte marqué d'une part en interne par une forte autonomie des laboratoires dans leurs relations industrielles, et, d'autre part, en externe, par un environnement de soutien à l'innovation de l'UPSaclay qui se développe fortement. Cette direction « charnière » constitue, par une approche de soutien professionnalisée, un atout de taille dans la perspective de l'implantation de l'École sur le plateau de Saclay, implantation qui apportera des opportunités de partenariat démultipliées. L'activité de soutien à la valorisation est fortement associée aux dispositifs de financement de l'Idex Paris-Saclay, *via* la Direction de l'innovation et la SATT.

Ces activités sont menées, pour partie, en collaboration étroite avec le service « partenariat et valorisation » de la délégation régionale du CNRS, établissement cotutelle des UMR de l'École. Il s'agit, dans ce cadre précis, d'un alignement avec la politique de propriété intellectuelle du CNRS tel que prévu par la convention de site. Par ailleurs, s'agissant du dépôt et de la gestion des brevets issus des travaux de recherche des laboratoires, la direction d'appui à la recherche met en œuvre des mandats de gestion selon la règle du mandat unique de valorisation (avec le CNRS) ou celle de la SATT⁸⁷ dans le cadre des brevets issus de projets de maturation. L'établissement porte directement 2 projets en maturation par la SATT⁸⁸, et assure une présence active au sein de son conseil d'administration. De façon générale, l'établissement semble d'ores et déjà bien intégré dans l'environnement d'innovation et de recherche partenariale du plateau de Saclay.

Les actions de contractualisation industrielle directe rentrent également dans le périmètre de la direction d'appui à la recherche. Le volume contractuel relatif à ce type d'actions représente environ 40 % des financements obtenus annuellement (proche de 3 M€, concernant uniquement la gestion ENS) et se répartit de façon équilibrée entre le pôle « sciences pour l'ingénieur » et le pôle « recherche fondamentale » avec, dans une moindre mesure, des actions ponctuelles réalisées par le pôle « sciences humaines et sociales ». Ces financements privés sont généralement mis en place avec des grands comptes (Safran, Areva, EDF, GE, GTT)⁸⁹.

Enfin, la direction d'appui à la recherche participe régulièrement à des réunions organisées par le VP recherche de l'établissement ; elle est impliquée également dans le suivi de la gestion du fonds Foster.

La création de postes de chargés de valorisation au sein des laboratoires les plus actifs dans le domaine de la contractualisation industrielle représenterait un relais opportun dans le soutien de proximité apporté à ces acteurs et une courroie de transmission efficace entre la direction d'appui à la recherche et les équipes de recherche porteuses d'une activité contractuelle fournie. L'École positionne le soutien aux acteurs comme principal levier de développement (administration, environnement ITA, etc.), la politique d'incitation à l'échelle individuelle étant pour l'essentiel la possibilité de modulations de service.

⁸⁶ Données rapportées dans l'annexe de caractérisation du RAE.

⁸⁷ La SATT Paris-Saclay a une mission unique de maturation. Elle n'assure pas la gestion PI des établissements mais dispose d'un mandat de négociation pour leur compte dans le cas de la PI issue de la maturation.

⁸⁸ Selon les informations issues des entretiens, 62 projets sont actuellement en maturation. D'autres projets sont susceptibles d'impliquer l'établissement, mais la SATT n'était pas en mesure de donner cette information. Les projets EikoTwin DIC (numérique pour le développement de produits mécaniques industriels <https://eikosim.com/>) et GLISS (biocapteurs pour la chimie de surface) sont identifiés pour l'établissement dans la newsletter de la SATT de mai 2019. Pour donner un élément de contexte, UPSud et le CNRS portent chacun 10 projets.

⁸⁹ RAE page 37.

Le volontarisme de l'École en matière de développement des partenariats est reconnu par les partenaires industriels (Grands groupes ou PME⁹⁰). L'accès à des étudiants de haut niveau⁹¹ et la flexibilité quant aux termes contractuels sont mis en avant comme marqueurs identitaires de l'École ; vient en second l'expertise propre des laboratoires qui, si elle est reconnue et recherchée notamment en ingénierie, n'apparaît pas spécifique au regard des compétences de recherche présentes sur le plateau de Saclay.

Le comité recommande que la réflexion initiée par l'École pour identifier des domaines à fort potentiel de recherche partenariale soit approfondie au profit d'une véritable analyse stratégique visant à concentrer son action propre d'intensification autour d'un petit nombre de niches sur lesquelles elle souhaite conserver un *leadership*.

Pour le reste, elle pourra utilement compter sur l'effet d'entraînement de son intégration dans l'écosystème de l'UPSaclay.

Sur la période écoulée, l'École n'a pas conduit d'action d'incitation particulière sur l'entrepreneuriat étudiant, mais a soutenu les intentions des étudiants en la matière. Le dispositif PEPITE mis en œuvre à l'échelle de l'UPSaclay devrait apporter des ouvertures intéressantes.

2 / Une culture scientifique et technique à mieux positionner

« Affirmer l'identité normalienne autour de la recherche scientifique et de sa transmission » est l'un des trois principes fondateurs du projet immobilier sur le plateau de Saclay. Cependant, comme la plupart des établissements français, l'École n'a pas de politique formalisée en termes de culture scientifique et technique. Cette dimension est toutefois très présente dans l'approche de formation et de vie au sein de l'École. Les enseignants, chercheurs ou étudiants sont individuellement impliqués dans de nombreuses actions à l'intérieur et à l'extérieur de l'École, incluant des initiatives telles que le portail Eduscol proposant des ressources pour se former et enseigner les sciences de l'ingénieur. La politique de communication sur le site Internet est en grande majorité axée sur la diffusion de contenus expliquant l'actualité scientifique. L'action culturelle est naturellement empreinte de « sciences et techniques », à l'image de la Scène de recherche⁹² et des résidences d'artistes.

Au vu de son histoire et de sa culture interne, l'École gagnerait à revendiquer plus fortement cette dimension – en tant que telle – dans sa stratégie d'établissement. Cela pourrait se faire par la formalisation d'un schéma directeur proposant une relecture des activités conduites par l'École (ou ses acteurs) et leur projection au sein de l'ensemble de l'UPSaclay (festival CURIOSITAS, etc.).

Le comité recommande que ces actions, aujourd'hui majoritairement tournées vers le recrutement ou la formation des étudiants de l'École, soient étendues plus largement à la société, notamment à travers la formation continue des enseignants.

⁹⁰ Les sociétés auditionnées sont : ATOS (division big data), Thales Research & Technology, Missler Software.

⁹¹ Notamment sur des secteurs en très forte tension aujourd'hui, comme la cybersécurité ou l'intelligence artificielle.

⁹² L'ouverture de la Scène de recherche est prévue en 2020 (160 places en configuration avec gradins - 699 places en configuration « à plat »). Elle sera un lieu de rencontres, d'échanges, de réflexion et d'expérimentation pour la mise en œuvre de programmes de recherche-crédation au cœur de l'École, en partenariat avec plusieurs grandes institutions culturelles et lieux artistiques (DRAC, NEMO, Centre Pompidou, Philharmonie de Paris).

Les relations européennes et internationales

Une politique internationale très riche mais sans réelle orientation stratégique

L'ENS Paris-Saclay présente un tableau de collaborations internationales extrêmement riche et diversifié, intéressant 41 pays sur tous les continents (Chine, Inde, Japon, Vietnam, Turquie, Russie, Brésil, Tunisie)⁹³. Cette diversité repose essentiellement sur les multiples relations établies par les chercheurs des laboratoires. Plusieurs actions internationales sont coordonnées avec d'autres établissements, comme les autres ENS en France, ou organisées dans le cadre de *consortium* à vocation de formation. Par ailleurs, l'École a développé plusieurs structurations de recherche internationales sous la forme de GDRI, de LIA et d'une UMI (cf. « Caractérisation de l'établissement », page 5 de ce rapport). Cette ouverture très vaste est louable mais semble reposer essentiellement sur les initiatives prises par les laboratoires.

Dans le domaine de la formation, le taux de mobilité sortante des normaliens, actuellement de 59 %, est inférieur aux objectifs de 95 %⁹⁴. Par contre, la mobilité entrante est performante avec un taux de 26 %, conforme à celui visé⁹⁵. La formation destinée aux étudiants étrangers⁹⁶ est soutenue par plusieurs programmes de master délivrés en langue anglaise, ce qui constitue une avancée majeure qui se renforcera certainement dans le cadre de la future UPSaclay. Le service des relations Internationales (SRI) est un service support de cette activité et n'a pas de vocation stratégique à l'égard de la définition de la politique internationale de l'établissement. De façon inquiétante, les entretiens font apparaître que les laboratoires ne semblent pas toujours informer le SRI des accords qu'ils contractent.

Le comité recommande un effort de centralisation de ces informations pour favoriser le développement de partenariats, non seulement à l'échelle des unités de recherche mais également de l'établissement.

La mobilité entrante et sortante des enseignants-chercheurs et autres personnels, quasi exclusivement initiée par les laboratoires, ne semble pas non plus faire l'objet d'une stratégie organisée.

Le comité espère que la récente mise en place du programme BOOSTER, lancé en mars 2019, permettra de développer ces mouvements qui, malgré l'absence de données précises dans le RAE, semblent pour l'instant limités en nombre et en durée.

Concernant les normaliens, l'ENS a pour objectif qu'au moins 95 % d'entre eux effectuent un séjour à l'étranger au cours de leur passage à l'École⁹⁷. Le nouveau diplôme de l'ENS va dans ce sens, ce qui devrait permettre de dynamiser la structuration des mobilités internationales étudiantes. En effet, ce diplôme, dont l'inscription est obligatoire pour les élèves et pour les étudiants se destinant aux métiers de l'ESR, contient une obligation de séjour à l'étranger d'au moins 2 mois et propose une année de recherche pré-doctorale à l'étranger (ARPE).

Néanmoins, malgré la mise en place de ce diplôme à la rentrée 2016 et des aides aux frais de transport accordées aux étudiants, la mobilité sortante est jugée insuffisante pour la période écoulée (59 % des élèves en 2017 avec toutefois des étudiants inscrits sous l'ancien diplôme ou en début de scolarité à l'ENS, pour une cible de 95 % en 2019⁹⁸), notamment pour les SHS. Par ailleurs, les entretiens ont mis en évidence que l'établissement, et en particulier le SRI, ne contribuent que très peu dans les initiatives de ces mouvements sortants et également entrants. Les mobilités internationales sont généralement initiées par les étudiants eux-mêmes *via* leurs propres recherches ou *via* les laboratoires.

Le comité recommande que la promotion à l'égard de l'accueil des étudiants étrangers et le guidage des normaliens vers des établissements extérieurs considérés comme des cibles stratégiques, fassent l'objet d'une organisation bien structurée autour du SRI de l'École.

Dans le cadre du diplôme de l'ENS, les normaliens ont la possibilité de passer un test de certification d'anglais avancé, reconnu à l'international (« *Cambridge English Advanced* ») ainsi qu'une certification d'anglais

⁹³ 133 accords internationaux (dont 64 accords Erasmus) avec 125 partenaires (RAE page 63).

⁹⁴ Indicateurs et cibles de performance, page 4.

⁹⁵ Indicateurs et cibles de performance, page 4.

⁹⁶ « 11% des apprenants (élèves et étudiants) de l'ENS Paris-Saclay sont de nationalité étrangère » (RAE page 57).

⁹⁷ Indicateurs et cibles de performance, page 4.

⁹⁸ Le diplôme de l'École, refondé en 2016, rend la mobilité internationale obligatoire pour tous les normaliens au cours des 4 années de scolarité.

scientifique (SWAP) développée par l'École elle-même. Ces certifications sont des atouts non négligeables dans l'objectif d'effectuer une mobilité internationale.

Concernant l'offre de cours, l'ENS Paris-Saclay propose 6 programmes de masters délivrés en anglais ainsi que 8 masters disposant d'un parcours international en anglais⁹⁹. Qui plus est, l'enseignement en langues étrangères est relativement diversifié, notamment grâce au partenariat avec l'École supérieure des travaux publics (ESTP) à Cachan, qui propose des enseignements pour les langues à faibles effectifs. Notons que le Centre de langues mutualisé, inauguré en mars 2019 dans le bâtiment Eiffel de l'École CentraleSupélec, apportera aux normaliens des espaces d'enseignement de qualité et une mise en commun d'une offre pédagogique entre les différents membres de l'UPSaclay¹⁰⁰.

L'accueil et le suivi des étudiants étrangers sont réalisés essentiellement par le SRI. Ce service propose en particulier un guide rédigé en français et en anglais ainsi qu'une aide aux formalités d'installation, jugés très utiles et efficaces par les étudiants. Néanmoins, l'aide aux formalités d'immigration ne nous a pas été clairement présentée. Par ailleurs, un stage intensif de français peut être suivi pendant l'été à l'ESTP. On peut se questionner sur le succès de ce stage qui était inconnu de deux étudiants étrangers sur trois, rencontrés lors de la visite, et qui l'auraient pourtant jugé nécessaire. A contrario, les normaliens rencontrés lors du comité de visite, ayant effectué un stage à l'étranger, se sont majoritairement appuyés sur leurs laboratoires d'accueil pour les aider lors de leur mobilité, le rôle du SRI à ce niveau étant apparemment négligeable.

Le comité recommande que l'École communique plus largement auprès des étudiants étrangers sur les possibilités de formation à la langue française.

Bien que le RAE mentionne une réflexion stratégique au sein de la Comue Paris-Saclay, les discussions n'ont fait apparaître que des contacts et informations entre les services des divers établissements de cette communauté. L'ENS Paris-Saclay conservera-t-elle sa diversité de relations internationales ? Qu'en sera-t-il de ses actions conduites avec d'autres établissements de France comme les ENS ? La multiplicité des relations internationales de ses laboratoires sera-t-elle maintenue au regard des actions conduites par les autres laboratoires du site ?

La définition d'une stratégie de la future UPSaclay et sa mise en œuvre décrivant les missions spécifiques de chaque établissement et notamment de l'ENS, auraient été instructives.

En conclusion, pour assurer le positionnement de l'établissement dans la future UPSaclay, le comité recommande que la politique internationale de l'ENS s'appuie sur une stratégie clairement définie et structurée qui apparaît indispensable.

⁹⁹ RAE page 67.

¹⁰⁰ Rapport d'activité 2018 de l'ENS Paris-Saclay - page 43.

Conclusion

Depuis la dernière évaluation en 2014, trois défis majeurs ont été relevés par l'École :

- (i) l'implication très forte en tant que membre fondateur du regroupement académique et scientifique UPSaclay, avec en 2017 le changement de nom d'usage, l'ENS Cachan devenant l'ENS Paris-Saclay. Ce regroupement, qui a connu d'importantes évolutions de partenariats, notamment l'individualisation d'un second regroupement (NewUni/Institut Polytechnique de Paris), va conduire à la création en janvier 2020 d'un établissement expérimental UPSaclay (EPSCP de type dérogatoire) ;
- (ii) la construction d'un nouveau bâtiment, au sein du campus urbain en cours de réalisation dans le quartier de Moulon, à Gif-sur-Yvette. Ce projet immobilier ambitieux, à la fois par sa taille et sa conception innovante (bâtiment bioclimatique, démarche « full BIM »), « reflète la diversité de l'École, les connexions entre sciences fondamentales, sciences pour l'ingénieur et sciences humaines et sociales, ainsi que la pédagogie normalienne »¹⁰¹ ;
- (iii) le nouveau diplôme construit autour de la personnalisation accompagnée du parcours de formation du normalien, conférant le grade de master et visant à articuler la cohérence et le décroisement de l'élève et de son parcours.

Les deux premiers défis avaient été clairement analysés par le précédent comité d'évaluation : « l'implantation géographique de l'École sur le site de 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 présente évaluation s'inscrit pleinement dans cette analyse, tout en intégrant les progrès accomplis au cours des quatre dernières années dans un contexte de changement important, et en soulignant (une nouvelle fois) un manque de formalisation d'une stratégie d'établissement qui soit clairement identifiée et partagée au sein de l'École.

Les missions de l'ENS ont fortement évolué avec une diminution très forte de la place de l'agrégation dans les débouchés des normaliens au profit d'une formation de très haut niveau, privilégiant la préparation au doctorat et conduisant aux métiers de l'enseignement supérieur et de la recherche mais également du secteur privé.

Dans le contexte de l'UPSaclay, l'ENS s'inscrit dans une complémentarité, au regard des activités de formation et de recherche, par rapport aux autres Écoles composantes (CentraleSupélec, IOGS, AgroParisTech). Par contre, l'UPSud offre, en tant qu'université de recherche intensive, un spectre disciplinaire large¹⁰² qui propose, malgré une absence de sélection directe de ses étudiants, des formations de masters et de doctorat de très bon niveau, attractives et visibles au niveau international, avec un très fort partenariat avec les organismes nationaux de recherche. Le comité, dans ses diverses recommandations à différents niveaux, a attiré l'attention de l'ENS sur la nécessité de conduire rapidement une réflexion stratégique dans ce contexte.

Au cours des entretiens lors de la visite, la spécificité normalienne (sélection des étudiants, statut de fonctionnaires stagiaires rémunérés, taux d'encadrement, contrats doctoraux spécifiques) a été plusieurs fois évoquée. La question du maintien de cette spécificité a été posée, tout en étant conscient qu'elle s'inscrit dans la mission originelle des ENS d'irrigation du territoire national et qu'elle représente, pour un nombre important d'étudiants, la possibilité de financer leurs études supérieures, une fois l'étape de sélection franchie.

¹⁰¹ Rapport d'activité, ENS Paris-Saclay 2018, page 42.

¹⁰² UPSud en chiffres 2018-2019 : N° 2 en France et N° 42 au niveau mondial dans le classement de Shanghai 2018 - N° 2 en mathématiques et N° 10 en physique dans le classement thématique mondial - 82 laboratoires - 6300 publications scientifiques - 2600 doctorants.

1 / Les points forts

- Une constante volonté stratégique d'intégration dans le projet de construction de l'université Paris-Saclay en janvier 2020.
- Un projet immobilier ambitieux et structurant au regard des interactions formation-recherche et des pratiques culturelles et artistiques, initié et réalisé avec une bonne conduite de la maîtrise d'ouvrage et une anticipation de l'installation sur le plateau de Saclay.
- Une bonne appropriation de la nouvelle identité de l'École, en vigueur depuis la rentrée 2016.
- La mise en place d'un diplôme entièrement réformé, conférant le grade de master et construit autour d'une personnalisation accompagnée du parcours de formation.
- Un recrutement très sélectif se traduisant par des normaliens d'excellent niveau, impliqués dans une vie étudiante riche et dynamique, dont l'organisation est bien articulée entre les différents acteurs.
- Un retour à l'équilibre financier avec une anticipation des dépenses, notamment les coûts liés au déménagement.

2 / Les points faibles

- Un déficit de culture de la formalisation qui nuit à une bonne appropriation de la stratégie de l'établissement, faiblement connue et insuffisamment partagée.
- Une stratégie de différenciation qui repose fortement sur la spécificité normalienne, en prise avec un risque extérieur d'évolution non anticipé.
- Une absence de tableaux de bord facilitant le pilotage et de calendrier opérationnel relatif aux différents chantiers entrepris par l'École : système d'information, comptabilité analytique, GPEEC, recherche.
- Un engagement trop limité dans une démarche « qualité ».
- Une communication interne active mais peu efficiente, notamment à destination des normaliens et au sujet des modalités de vie sur le futur site de Saclay.
- Une politique internationale peu lisible, en manque de stratégie d'établissement.

3 / Les recommandations

L'École est à l'aube d'un changement historique (nouveaux locaux avec déménagement de Cachan sur le site de Saclay, intégration dans une grande université de recherche), qui résulte d'une forte volonté politique. Sans minimiser les enjeux inhérents à une telle opération de grande ampleur, dans un contexte d'établissement à « taille humaine », une nouvelle page, associée à de nouvelles opportunités, va s'écrire. La conduite d'une politique d'ouverture, y compris au niveau du rôle que le nouveau bâtiment emblématique peut jouer, est certainement la plus à même de transformer les opportunités au bénéfice des missions et d'apporter toute la valeur ajoutée à ce nouvel ensemble universitaire que sera en 2020 l'UPSaclay. Dans l'immédiat, intensifier la conduite du changement en renforçant en particulier la communication interne.

- Se saisir de l’opportunité de la nouvelle UPSaclay pour établir un plan stratégique intégré et renforcer durablement une culture du pilotage opérationnel.
- Anticiper la dynamique d’établissement que va provoquer la création de l’UPSaclay en janvier 2020 et ses conséquences directes et indirectes sur la structuration de la recherche et de la formation et sur la visibilité et l’attractivité de l’École à l’échelle nationale et internationale.
- Accroître les échanges avec les partenaires en recherche sur le site afin de participer activement à la définition et à l’évolution de la stratégie de recherche commune au sein de l’UPSaclay, tout en maintenant les liens étroits entre la formation, résolument interdisciplinaire, et la recherche.
- Renforcer les efforts consacrés aux activités de transfert et de valorisation des résultats de la recherche et s’inscrire pleinement dans la dynamique générée par l’ensemble des acteurs de l’UPSaclay.
- Assurer une meilleure diversification des recrutements des normaliens.
- Garantir à l’ensemble de la communauté des normaliens des conditions de transfert satisfaisantes sur le nouveau site, afin de conserver, voire renforcer par le biais des équipements disponibles à l’intérieur et à l’extérieur de l’École, la diversité et la dynamique de la vie associative.
- Dans la poursuite des efforts engagés lors du précédent contrat concernant le pilotage de l’établissement :
 - o assurer la soutenabilité budgétaire en élaborant un budget pluriannuel 2020-2022 et établir conjointement une comptabilité analytique ;
 - o poursuivre la démarche engagée dans le domaine des ressources humaines, afin de formaliser une GPEEC ;
 - o améliorer l’information de l’instance délibérante en édictant en cours d’année un ou des budgets rectificatifs destinés au calibrage des crédits en fonctionnement ;
 - o construire un calendrier d’actions dans le cadre de la mise en place d’un système d’information urbanisé.

Liste des sigles

A

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

B

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

C

CA	Conseil d'administration
CEA	Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives
CHSCT	Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
Comue	Communauté d'universités et établissements
CORAC	Conseil pour la recherche aéronautique
CPER	Contrat de plans État-région
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CS	Conseil scientifique

D

DER	Département enseignement/recherche
DGS	Directeur général des services
DRH	Direction des ressources humaines

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
ENS	École normale supérieure
ENSET	École normale supérieure de l'enseignement technique
EPCS	Établissement public de coopération scientifique
EPST	Établissement public à caractère scientifique et technologique
Equipex	Equipment d'excellence
Erasmus	<i>European action scheme for the mobility of university students</i> (programme européen)
ETP	Équivalent temps plein

F

FCS	Fondation de coopération scientifique
FR	Fédérations de recherche
FSN	Fonds stratégique du numérique

G

GBCP	Gestion budgétaire et comptable publique
GPEEC	Gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences

GDRI Groupement de Recherche Internationale (CNRS)

H

Hcéres Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
HDR Habilitation à diriger des recherches

I

IDEFI-N Initiative d'excellence en formations innovantes numériques
Idex Initiative d'excellence
IFR Institut fédératif de recherche
IHES Institut des hautes études scientifiques
Inra Institut national de la recherche agronomique
Inria Institut de recherche en informatique et en automatique
Inserm Institut national de la santé et de la recherche médicale
IOGS Institut d'optique Graduate School

L

Labex Laboratoire d'excellence
LIA Laboratoire International Associé (CNRS)

M

MCF Maître de conférences
MESRI Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation
MSH Maison des sciences de l'homme

O

Onera Office national d'études et de recherches aérospatiales

P

PES Projet d'études spécifiques
PIA Programme d'investissements d'avenir
PMJ Personnalité morale et juridique
PR Professeur des universités
Pres Pôle de recherche et d'enseignement supérieur
PSPC Projet structurant des pôles de compétitivité
PU-PH Professeur des universités-Praticien hospitalier

R

R&D Recherche et développement
RCE Responsabilités et compétences élargies
RH Ressources humaines

S

SATT Société d'accélération du transfert de technologies
SHS Sciences humaines et sociales
Sifac Système d'information financier analytique et comptable

T

Tice	Technologies de l'information et de la communication dans l'enseignement
TOEFL	<i>Test of english as a foreign language</i> (test d'anglais en tant que langue étrangère)
TOEIC	<i>Test of english for international communication</i>

U

UE	Unité d'enseignement
UEVE	Université d'Evry-Val-d'Essonne
UMI	Unité mixte internationale (CNRS)
UMR	Unité mixte de recherche
UPSaclay	Université Paris-Saclay
UPSud	Université Paris Sud
USR	Unité de service et de recherche
UVSQ	Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines

V

VAE	Validation des acquis de l'expérience
VP	Vice-président

Observations du président

école _____
normale _____
supérieure _____
paris-saclay _____

Observations du Président de l'ENS Paris-Saclay

Cachan, le 20 décembre 2019



Pierre-Paul ZALIO
Président de l'ENS Paris-Saclay

à

Nelly DUPIN
Secrétaire générale, Présidente par intérim
du HCERES

Madame la secrétaire générale,

L'ensemble de l'équipe de présidence de l'ENS Paris-Saclay souhaite en premier lieu remercier le comité d'évaluation de notre établissement pour le travail effectué et l'attention portée à notre école, à ses réalisations et à ses projets, ainsi que pour l'écoute et la cordialité qui ont marqué le processus d'évaluation, notamment au cours de la visite. L'autoévaluation, la visite et la réception du rapport sont des moments importants pour l'établissement et qui concourent à une démarche constante d'amélioration, en référence à nos missions et stratégies.

De la lecture du rapport, l'établissement retient une évaluation qui est, dans l'ensemble, largement positive. Sur de très nombreux points, le rapport reconnaît et conforte les efforts mis en œuvre par l'ENS Paris-Saclay au service d'une stratégie clairement établie et que l'on peut résumer ainsi : assurer le développement de l'École et de ses missions de formation à la recherche et à l'enseignement supérieur par un adossement puis une intégration à un établissement universitaire de rang mondial (l'Université Paris-Saclay) ; mener à bien la maîtrise d'ouvrage du nouveau bâtiment de l'École à Gif-sur-Yvette et assurer à l'établissement les conditions de son transfert ; pour ce faire assurer le redressement financier de l'établissement et consolider ses réserves ; réformer la scolarité normalienne par le diplôme ENS en référence conjointement à sa mission nationale et au rôle de l'École dans l'Université Paris-Saclay ; assurer l'adossement progressif des laboratoires de recherche de l'École à l'exceptionnel environnement de recherche que constitue le plateau de Saclay.

Sur tous ces points, essentiels, le rapport souligne des avancées et des résultats de l'établissement, non sans pointer évidemment des améliorations encore nécessaires voire des points de vigilance ou de faiblesse. Certaines appréciations critiques ou commentaires appellent en conséquence notre réponse.

On peut convenir que sur tous ces projets stratégiques, la forte mobilisation du personnel (enseignants-chercheurs, enseignants, chercheurs et personnels administratifs et techniques), dans un contexte institutionnel qui n'a été stabilisé que fin 2017, a pu nuire, au quotidien, à la lisibilité et à la compréhension du projet Paris-Saclay. Ceci peut expliquer pourquoi le rapport relève que le positionnement stratégique de l'ENS dans l'Université Paris-Saclay ne serait, après rencontre des acteurs du terrain par les évaluateurs, pas suffisamment compris, formalisé ou approprié. La construction de l'Université Paris-Saclay

reste un processus en cours. Ainsi, le travail des préfigureurs des différentes écoles graduées (graduate schools, GS) est encore en cours. Cependant, la mise en place, au sein des écoles graduées, d'une GS définie par sa mission de formation pré-doctorale vers les carrières académiques a été clairement actée par les partenaires fondateurs du projet Paris-Saclay et elle est inscrite dans les statuts de l'Université. Depuis la visite de l'HCERES, l'école graduée des métiers de la recherche et de l'enseignement supérieur (que l'ENS a vocation à coordonner) a été votée en conseil d'administration. La perception de certains acteurs du terrain peut certes être différente ou encore incertaine, mais —pour ne citer que quelques exemples— l'hébergement à l'ENS de la Maison du doctorat de l'Université Paris-Saclay, le travail de convergence des parcours de masters « formation à l'enseignement supérieur » voire l'articulation entre certains magistères et le parcours du diplôme ENS sont des éléments tangibles de cette formalisation de notre mission au sein de l'Université.

Le rapport s'interroge également sur le partage par l'ensemble des personnels et normaliens de deux aspects de la stratégie de l'établissement que sont la mise en place des « Départements d'enseignement et de recherche » (DER) et la redéfinition du périmètre recherche de l'ENS lié au déménagement vers Saclay.

Sur le premier point, on peut rappeler que l'intrication de la formation et de la recherche, qui sous-tend la création des DER, répond à l'objectif d'un contact précoce et immersif entre l'élève et la recherche et d'une mobilisation des chercheurs dans la formation des normaliens. Cette orientation fait consensus dans une ENS. Cette intrication a d'ailleurs été très largement discutée et approuvée dans le cadre de la programmation des espaces dans le nouveau bâtiment (entre 2011 et 2014) et du nouveau diplôme (entre 2014 et 2016) ou lors de la mise en place des professeurs attachés avec le CNRS et INRIA (en 2016).

Sur le second point, on peut regretter que le rapport sous-entende que la stratégie recherche ne serait pas suffisamment construite en référence à la reconfiguration du périmètre de l'établissement. Les évolutions récentes des laboratoires infirment toutes ce jugement et notamment : la reconfiguration de la recherche en économie (passage d'un partenariat avec PSE pour un partenariat avec le CREST puis avec des équipes issues de l'Université Paris-Saclay) ; le remplacement de l'institut fédératif SHS du site Cachan (IF2S) au profit de la création de l'USR MSH Paris-Saclay ; l'entrée de l'ENS dans les tutelles de l'UMR LAC et la création de la FRE LUMIN (en physique) ; la reconfiguration de l'UMR LSV avec des équipes issues de l'Université Paris-Sud (LRI, en informatique) ; en mathématiques, la création de l'UMR Borelli qui reconfigure le laboratoire CMLA avec des équipes du centre de Paris et une équipe INSERM du plateau de Saclay ; en biologie, l'intégration d'une équipe issue de la reconfiguration de la biologie à Saclay (devenue I2BC) ; en mécanique, la tenue de discussions entre l'UMR LMT et d'une UMR de CentraleSupélec (MSSMAT). Cette énumération témoigne que la structuration de la recherche dans un établissement de petite taille mais multidisciplinaire comme l'ENS ne se pilote pas selon un schéma prédéfini mais se soutient sur la base d'opportunités soumises à l'expertise scientifique des acteurs. La recommandation qui découle du rapport est donc, sur ce point, d'ores et déjà très largement en œuvre sur le fond et depuis plusieurs années ; elle se poursuit dans le cadre de la contractualisation en cours avec le CNRS. Le rapport s'inquiète par ailleurs de la pérennité des relations avec des partenaires du centre de Paris, notamment en SHS. La nouvelle campagne d'accréditation des formations via l'Université Paris-Saclay confirme les co-accréditations en langues (avec l'Université de Paris) et en design (avec l'ENS-CI et l'IP Paris). Par ailleurs les coopérations en histoire avec l'Université Paris 1 et en sociologie avec Sorbonne Université sont confortées.

Le rapport regrette l'absence d'une « gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences » (GPEEC) ; pour autant l'établissement a totalement réformé les processus de dialogue budgétaire et de campagne d'emploi et de suivi de la masse salariale. Pour l'ensemble des personnels administratifs et techniques, une cartographie des emplois a été élaborée et discutée en appui à la réforme

du régime indemnitaire et aux réorganisations en cours au sein de l'École avec notamment l'enjeu de la requalification de certaines fonctions (comme le passage, dans la cartographie, de la fonction de gestionnaire de département et de laboratoire de C vers B). La GPEEC devra être mobilisée pour prendre en charge l'évolution des métiers de la direction des affaires immobilières (DAI) dans le nouveau bâtiment. On notera enfin la mise en place de procédures nouvelles ou originales comme les professeurs attachés (avec le CNRS et INRIA) ou les chercheurs contractuels (L954-3).

Le rapport énonce que le vote en cours d'année de budgets rectificatifs (BR) serait de nature à mieux éclairer l'instance délibérante. L'expérience prouve plutôt, à l'inverse, que les BR sont souvent techniques. Il est beaucoup plus éclairant pour l'instance délibérante de s'appuyer sur l'examen du compte financier pour comprendre et interpréter les différences entre le budget initial et son exécution. Il est par ailleurs erroné d'affirmer que l'ENS n'a pas conduit de démarche de prévision budgétaire. C'est même précisément sur la base d'une prévision budgétaire pluriannuelle, élaborée et partagée avec le ministère (la Mission d'expertise économique de la DGESIP) que l'établissement a obtenu une hausse de sa dotation récurrente.

Parmi les remarques ou critiques qui peuvent étonner, on peut citer celle relative à une insuffisante incitation à poursuivre en thèse, alors que c'est un des leitmotivs adressés aux normaliens (et pas seulement par la politique d'attribution des contrats doctoraux spécifiques). Celle sur la stratégie de l'ENS vis-à-vis de l'agrégation, qualifiée « d'obscur », est également contestable. Sans même se référer à nos déclarations publiques et publiées qui défendent un positionnement de l'agrégation comme formation des enseignants sans obligation de recherche pour le post bac, on peut rappeler que la création puis l'accréditation du master FESUP (qui encapsule pour les disciplines qui en disposent, les préparations à l'agrégation) a fait l'objet d'une dénomination distincte des masters MEEF. Ce point arbitré en 2014 à notre demande par la DGESIP permet aux agrégés titulaires de ce master de poursuivre par un M2 à orientation recherche de la même discipline afin de s'engager dans la préparation d'un doctorat. S'il subsiste une obscurité, elle est du côté du Ministère de l'éducation nationale qui ne sait pas dire le rôle qu'il entend donner à l'agrégation externe dont la finalité objective ne correspond plus (ou rarement) à sa définition.

Le rapport énonce que la volumétrie du recrutement des normaliens étudiants (« voie universitaire ») n'est pas définie alors qu'elle l'est par l'établissement, avec l'objectif affiché de 100 normaliens étudiants par an. La mise en place en 2019 d'un jury (unique et commun à tous les départements) pour les phases finales du recrutement renforce le dispositif.

De même, il n'est pas exact que l'architecture du diplôme et les conditions de sa mise en place n'ait pas fait l'objet de concertation et de communication. Ce sont certes des enjeux où l'on peut toujours mieux faire, mais le caractère concerté de son élaboration (avec les étudiants, en groupe de travail, en commission de la vie étudiante, avec les directeurs de département, etc.) a été un élément essentiel de sa reconnaissance (cf. dossiers au CNESER en 2016 puis 2019). Dans chaque département un responsable du diplôme est chargé de sa mise en œuvre au plus près des apprenants ; de nombreux supports de communication sont régulièrement diffusés ; sa structure est rappelée de manière systématique aux réunions de rentrée, etc. Chaque évolution de l'organisation du diplôme a fait l'objet d'échanges avec les départements mais aussi avec les élèves, notamment dans le cadre de la commission de la vie étudiante.

Le rapport appelle l'établissement à porter une attention particulière à la vie étudiante. Dans les années récentes, la réforme de la commission de la vie étudiante (CVE), la nomination d'une vice-présidente déléguée en charge des études et la restructuration d'une direction de la scolarité et de la vie étudiante (DSVE) témoignent de la constance de cette attention. Parmi les sujets de vigilance, il y a évidemment les risques psycho-sociaux (RPS) auquel les normaliens, comment tous les étudiants, sont exposés : un réseau de prévention maillant l'ensemble des départements a été mis en place en 2014 ; un

pôle expert médico-social a été structuré (médecin de médecine préventive, infirmière, psychologue, chargé d'action social, chargé de mission handicap, responsable du réseau de prévention) ; une enquête dédiée aux RPS est en cours de déploiement. Pour la vie étudiante, comme pour d'ailleurs toute la communauté de l'ENS, le déménagement va évidemment induire des évolutions. L'intégration d'une université expérimentale, aux côtés de quatre autres écoles, et l'inscription dans un campus urbain partagé, vont modifier l'organisation de la vie étudiante normalienne, mais lui offrir aussi de nouvelles opportunités. Sans reproduire le dispositif spatial singulier du campus de Cachan, le nouveau bâtiment de l'ENS met à la disposition des normaliens les espaces d'une vie étudiante qui leur soit propre. Une attention très grande est en outre portée à l'accès au logement étudiant des normaliens (élèves comme étudiants).

Au chapitre de la culture scientifique, le rapport aurait pu souligner le caractère à la fois singulier et pionnier, d'avoir doté l'ENS Paris-Saclay, d'une entité dédiée à la recherche-création —« La Scène de Recherche »— par laquelle sont mises en œuvre des activités de pratiques artistiques, avec des partenaires de qualité (l'IRCAM, le centre Pompidou, la Philharmonie de Paris, etc.) et une dimension arts et sciences.

En matière de stratégie internationale, il est regrettable que le rapport ne rende pas justice à la cohérence des quatre orientations stratégiques que sont premièrement l'accroissement de la mobilité sortante et de l'internationalisation des normaliens (avec la création de l'année ARPE, du parcours recherche et international, de la certification SWAP et Cambridge advanced) ; deuxièmement l'accompagnement de l'internationalisation des chercheurs et enseignants chercheurs (programmes de professeurs invités, CRCT, programme BOOSTER, appuis aux LIA et UMI) ; troisièmement le développement d'un accueil de qualité pour les étudiants étrangers (livret d'accueil, accompagnement, accès au logement) ; et enfin l'insertion des acquis du positionnement international de l'ENS dans la stratégie internationale de l'Université Paris-Saclay.

Je vous prie d'agréer, Madame la secrétaire générale, l'expression de ma considération distinguée.

Le Président



Pierre-Paul ZALIO

Organisation de l'évaluation

La visite d'évaluation de l'ENS Paris-Saclay a eu lieu du 14 au 16 mai 2019. Le comité d'évaluation était présidé par Alain BOUDOU, Professeur des universités en Sciences de l'Environnement, Président honoraire de l'Université de Bordeaux.

Ont participé à cette évaluation :

- Chloé ALDER, Doctorante contractuelle à l'ENS Lyon ;
- Bernard BARATON, ancien Directeur général des services adjoint de l'EHESS et de l'UPMC, ancien Secrétaire général de l'ENSAM/Arts et Métiers ParisTech et de l'Université de Strasbourg 2 ;
- Hélène JACQUET, Docteur en Informatique, Vice-présidente Stratégie et Développement de l'Université de Bordeaux ;
- Liviu NICU, Directeur de recherches au CNRS, Directeur du Laboratoire d'Analyse et Architecture des Systèmes (LAAS), UPR CNRS à Toulouse ;
- Konstantin PROTASSOV, Professeur des universités en Physique nucléaire, Vice-président de l'Université Grenoble Alpes ;
- Jacques SAMARUT, PU-PH émérite à l'Université Claude Bernard Lyon 1, ancien Président de l'ENS Lyon, ancien Directeur du Département des Sciences de la Vie du CNRS.

Jean-Luc CLEMENT, conseiller scientifique, et Camille HERFRAY, chargée de projet, représentaient le Hcéres.

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

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

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

Évaluation des coordinations territoriales
Évaluation des établissements
Évaluation de la recherche
Évaluation des Écoles doctorales
Évaluation des formations
Évaluation et accréditation internationales



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

hceres.fr

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

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