

École normale supérieure

Axes stratégiques pour la période 2018-2022



Vague D
Campagne d'évaluation 2017-2018

AXES STRATÉGIQUES

| Axe 1 – L'Université PSL, un nouveau cadre stratégique pour l'ENS

Comme indiqué dans le rapport d'autoévaluation, la stratégie de l'ENS lors du précédent quinquennal, qui sera poursuivie dans les cinq ans à venir, s'inscrit pleinement dans la construction et le développement de PSL¹.

Cette construction a pris un tournant majeur depuis avril 2016. En effet, le jury international des IDEX a décidé la reconduction de la période probatoire de l'IDEX PSL pour une période de 18 mois. Le jury a bien acté de l'excellence de PSL dans ses missions principales (recherche, formation, valorisation), tout en reconnaissant le potentiel de PSL à s'imposer comme l'une des trois ou quatre universités françaises capable de rivaliser avec les meilleures universités sur la scène internationale. Le jury a demandé toutefois de mieux définir l'université-cible intégrée, afin de préciser un certain nombre de questions : définition d'une stratégie unifiée pour le cœur de ses missions ; autorité et responsabilité de la présidence de PSL concernant le budget, l'allocation de ressources et les recrutements ; délivrance des diplômes par PSL ; conditions à remplir pour apparaître dans les classements internationaux. La demande du jury se justifie par son souhait que PSL soit une université structurellement stable, dont la pérennité justifie un investissement majeur de l'État par une dotation en capital.

Cette décision du jury a conduit les établissements de PSL à redéfinir le modèle d'université PSL vers lequel ils souhaitent aller : un texte d'accord entre les établissements de PSL a été finalisé le 31 janvier 2017 et adopté par le Conseil d'administration de l'ENS (cf. annexes du présent rapport). Dans ce cadre, il existe un accord politique entre une petite dizaine d'établissements pour être membres de la nouvelle université intégrée, dix autres adoptant un statut d'établissements associés, avec moins de contraintes d'intégration au plan budgétaire, mais aussi moins de place dans la gouvernance. Les trois organismes de recherche nationaux majeurs (CNRS, INSERM, INRIA) y tiendront aussi une place importante.

Cet accord dessine une évolution majeure de PSL qui se structure en une véritable université (au sens international) : **la construction de cette « Université PSL » est bien désormais un axe prioritaire de la stratégie de l'ENS**. Soulignons-en les points saillants, ceux qui répondent directement aux questions du jury, sans chercher à rendre compte ici de l'activité de PSL dans son ensemble, ni de l'ampleur de son projet scientifique/

L'objectif affiché dans le texte du 31 janvier 2017 est ambitieux : il s'agit de s'appuyer sur la qualité de la recherche et de la formation des établissements de PSL pour construire « une université de rang mondial » et, par ce changement d'échelle, « d'attirer et de retenir les talents que nous disputent désormais les universités anglophones et celles d'Asie, ainsi que de convaincre mécènes, entreprises, pouvoirs publics et société qu'il vaut la peine de soutenir la recherche et la formation d'excellence dans l'Université PSL, au cœur de Paris ». Cette ambition s'inscrit dans un contexte où les moyens de la recherche française sont en train de se concentrer sur quelques grands sites, ceux où se développent aussi les formations du meilleur niveau. L'ENS, compte tenu de ses missions, de sa place dans ce système, de ses ambitions, se doit de prendre part à ce mouvement, et PSL, qui a vocation à être l'une de ces grandes universités de recherche de niveau mondial, fournit la structure appropriée.

L'Université intégrée PSL sera en effet une construction originale dans laquelle les compétences seront exercées collectivement par un établissement public, « PSL-EP », par les établissements membres et associés, et par les organismes de recherche. Suivant les thématiques, les actions de l'Université PSL seront déclinées au sein des membres de PSL ou dans le cadre de PSL-EP, le choix entre les deux étant dicté par des critères d'efficacité, de lisibilité, de souplesse et de réactivité qui sont la traduction concrète du principe de subsidiarité. Pour

¹ Les axes stratégiques de l'ENS énoncés ici sont d'ailleurs en cohérence avec ceux de la stratégie de PSL.

les programmes de recherche et de formation en particulier, ces exigences conduisent à privilégier autant que possible une organisation originale sous forme de réseaux dynamiques, qui offrent une structure capable d'évolution et d'adaptation, la mieux à même de réagir aux évolutions thématiques et de faire émerger des programmes innovants.

L'ENS gardera donc son autonomie, sa capacité de décision et d'investissement, mais dans un cadre général fixé au sein de PSL-EP par une décision collective de l'établissement public PSL. Les stratégies de recherche et de formation seront déterminées collectivement, et si les établissements resteront maîtres de leurs décisions budgétaires, celles-ci devront s'inscrire dans les orientations fixées en commun au niveau de l'Université, et seront élaborées dans un dialogue budgétaire avec la présidence de PSL. Cette dernière disposera en dernière instance d'un « veto budgétaire » lui permettant de repousser un budget dans le cas où celui-ci divergerait de manière majeure du cadre de trajectoire fixé par l'Université PSL. Les diplômes seront tous délivrés par l'Université, mais le pilotage des formations comme la tutelle des unités de recherche resteront entre les mains des établissements, et la formation des normaliens, la structure du diplôme et la décision de sa délivrance seront de la responsabilité de l'ENS. Par ailleurs, une stratégie RH en vue de recrutements communs de chercheurs et enseignants-chercheurs par plusieurs établissements et organismes est actuellement en cours d'élaboration entre les établissements membres.

Si la transformation de PSL d'une fédération peu contraignante vers une Université intégrée est un pas majeur, il faut réaliser que PSL, après cinq ans d'existence venant s'ajouter à quelques décennies de collaborations entre certains établissements de la Montagne Sainte-Geneviève, a déjà créé une structure extrêmement intriquée. Pour ne donner qu'un seul exemple, toutes les décisions importantes prises par l'ENS en termes de stratégie de recherche ou de formation au cours de ces quatre dernières années l'ont été complètement en phase avec des actions de PSL, et souvent insérées et soutenues par des programmes de PSL, que ce soit en biologie quantitative, dans le cadre des parcours médecine-sciences et médecine humanités, en sciences des données, en chimie du vivant, en chimie des matériaux (MOFs), en physique des nanotubes, en sciences de l'Antiquité, en géopolitique, en histoire transnationale, etc. Dans les faits, la stratégie de l'ENS en recherche et formation est déjà une stratégie partagée PSL. Quant à la valorisation, l'ENS n'avait pas pu développer une structure de valorisation autonome, et la création de cette structure à PSL, avec un objectif affirmé d'accompagnement de startups, est une réponse à ce manque. L'existence de cette forte intrication permet d'envisager une étape d'intégration de manière assez sereine.

PSL permet par ailleurs de proposer des réponses à certaines des questions stratégiques posées par l'ENS dans son rapport d'autoévaluation : le premier cycle de PSL propose ainsi une offre post-bac que l'ENS ne pouvait pas assumer, la taille de PSL permet à l'ENS de mieux figurer à l'international, la complémentarité apportée par certains établissements fait de PSL une université assez complète, tandis que la mutualisation permet d'envisager des recrutements par PSL de chercheurs de haut niveau cofinancés et de créer des services communs mutualisés, mais pas nécessairement centralisés. La visibilité et la place de la l'ENS à l'international passera désormais par celles de PSL, qui sera chargé de tisser les grands accords internationaux stratégiques au sein desquels se déclinent les partenariats en termes de recherche et de formation.

Axe 2 – Le cœur d'un réseau académique francilien et national

Au sein de l'Université PSL, l'ENS garde pleinement son identité et ses missions.

Ses missions nationales et républicaines en particulier, ne sont en contradiction ni avec son engagement dans PSL, ni avec sa volonté de rayonnement international. L'ENS bénéficie via le recrutement des CPGE, et pour longtemps encore, d'un vivier d'élèves de talent issus de toute la France. En retour, l'engagement des normaliens-élèves dans la fonction publique d'une part, et l'accès spécifique d'une grande partie des normaliens à des financements de thèses via des « contrats doctoraux spécifiques normaliens » d'autre part, permettent à l'ENS

d'**irriguer tout le territoire**, en plein accord avec ses missions de formation et de recherche. Dans ce cadre, l'ENS devra faire un effort supplémentaire pour envoyer plus de doctorants en dehors de l'Île-de-France, l'objectif, fixé avec notre tutelle, étant d'arriver assez rapidement à 40% de contrats doctoraux spécifiques normaliens attribués en dehors de l'Île-de-France. Ce devrait être d'ailleurs l'occasion de mettre en place un vrai réseau d'interactions avec certaines universités de province. Dans ce cadre, l'ENS a par exemple un rôle particulier à jouer pour animer ces réseaux dans certaines disciplines dites « rares » : la création du dispositif « humanités dans le texte », actuellement en cours, va dans ce sens.

L'ENS doit par ailleurs continuer d'être **un pivot de l'enseignement et de la recherche d'Île-de-France**, en s'inscrivant notamment dans le Schéma régional de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (SRESRI) en cours d'élaboration par le Conseil Régional d'Île-de-France, et dont l'ENS a été, lors de la phase de consultation, un grand contributeur. La création de PSL d'une part, celle de Sorbonne-Universités, la possible re-création de Sorbonne-Paris-Cité et l'émergence de l'Université Paris-Saclay d'autre part créent les conditions d'une certaine simplification du paysage. Il est évident que la dynamique propre à ces constructions va développer des formations et des programmes de recherche propres à chacune de ces grandes Universités. Pour l'ENS, la priorité est donc de contribuer à faire émerger au niveau de PSL les projets et les structurations pertinentes. Mais l'ENS au sein de PSL n'hésitera pas, lorsque c'est scientifiquement pertinent, à porter des programmes impliquant plusieurs de ces Universités, dans la lignée des formations jointes dont nous disposons actuellement. Un bon exemple est celui des Masters : la possibilité d'afficher certains cours en commun pour des masters de Sorbonne-Université et de l'Université PSL, par exemple, est une force pour l'une et l'autre de ces universités. Cela ne veut pas dire que les masters ni les politiques de ces universités sont interchangeable, mais qu'elles réalisent que, pour tel ou tel enseignement spécialisé, on obtient un meilleur résultat en le portant en commun.

| Axe 3 – L'excellence de la formation, règle et exception

L'excellence de la formation délivrée aux normaliens est reconnue comme une exception, tant à l'échelle nationale et internationale, notamment en ce qui concerne le suivi et l'accompagnement de la scolarité des étudiants, en particulier pour la mise en place de parcours « sur-mesure », ainsi que le souligne d'ailleurs le rapport du Conseil scientifique international Lettres et Sciences sociales, réuni à l'ENS en juin 2017.

Si elle est exceptionnelle, cette excellence s'impose à l'ENS comme une règle, et, loin de se satisfaire de ses acquis, l'ENS doit veiller à l'amélioration constante de la qualité de son recrutement, de ses formations et de ses débouchés. De ce point de vue, les efforts de l'ENS au cours du prochain quinquennal se concentreront sur les normaliens, élèves et étudiants.

Le **concours d'entrée** à l'ENS, actuellement organisé en trois voies – « concours CPGE », « concours étudiants », « concours sélection internationale » - doit être régulièrement rénové. En ce qui concerne les normaliens étudiants, les procédures de recrutement au niveau des départements sont suffisamment différentes des procédures du concours CPGE pour permettre une vraie diversification intellectuelle et sociale des profils des étudiants. S'il est important de conserver ces procédures très différentes, faisant une place importante au projet de l'étudiant à l'entretien, il conviendra néanmoins de densifier les épreuves de recrutement des normaliens étudiants de façon générale, en augmentant leur volume et leurs exigences. De la même façon, le recrutement de la sélection internationale doit être aussi repensé, afin d'améliorer la qualité des profils sélectionnés et d'harmoniser les procédures entre les différents départements. Une première étape sera amorcée dès 2018 via la modification du calendrier des épreuves avant de lancer une réflexion pour une transformation de ce concours. Enfin, le concours d'entrée par la voie des CPGE, mérite lui aussi d'être modernisé, notamment certains programmes jugés parfois trop lourds. Il importe toutefois d'avoir conscience que l'évolution de ces concours relève d'un processus long et complexe du fait, d'une part, de l'existence de banques d'épreuves qui a multiplié le nombre de partenaires et, d'autre

part, en raison des répercussions que les modifications apportées au concours peuvent avoir sur les classes préparatoires elles-mêmes. La concertation est ici cruciale.

Le second chantier concerne la nécessité, une fois les normaliens recrutés et quels que soient les concours dont ils sont issus, d'œuvrer à une convergence des situations, par de nombreuses mesures à la fois de nature individuelle (**évolution de l'offre de bourses** par exemple), mais également collective, en renforçant le **tutorat et l'accompagnement** individualisé dont bénéficie déjà chacun, au service de la réussite de tous. L'**extension des horaires d'ouverture de la bibliothèque Ulm-LSHS** sera par ailleurs mise en œuvre.

Le dernier chantier concernera les évolutions à apporter à la **formation doctorale**, désormais considérée comme un élément de formation à part entière. Il s'agit aujourd'hui d'un enjeu majeur pour l'ENS, la plupart des normaliens s'inscrivant en effet en doctorat. On a déjà évoqué plus haut la question des contrats spécifiques, qui va donner lieu à une dissémination plus importante des doctorants normaliens en Île-de-France et en province. Un autre enjeu concerne la formation elle-même des doctorants, dans un contexte de compétition internationale accrue lors des recrutements à l'issue de la thèse. Il faudra ici travailler très clairement dans le sens du développement de **programmes de mobilité internationale**, en multipliant notamment en amont du doctorat, et en pendant le doctorat, des accords de partenariats à l'exemple de celui conclu avec l'Université d'Arizona (cf. rapport d'autoévaluation). De nouveaux types de programmes seront également mis en place, à l'exemple du programme Global Young Scholars of ENS, actuellement en cours d'élaboration pour une mise en œuvre en 2018 et qui devrait permettre une diversification géographique et thématique de la mobilité du séjour à l'étranger des normaliens, en lien avec un projet de recherche.

Axe 4 – La poursuite de la politique de simplification, d'ouverture et de rayonnement international en formation/recherche

La politique en formation/recherche conduite lors du quinquennal précédent doit être poursuivie selon plusieurs dynamiques :

- **Simplification** : En lien avec les exigences d'attractivité et de visibilité à l'international, la simplification de la gouvernance des unités de recherche en tutelle multiple (en particulier pour les multi-sites) constituera un chantier important du prochain quinquennal, en vue d'une plus grande efficacité.
- **Interactions Départements/Laboratoires** : Le développement de ces interactions est souhaitable pour une meilleure articulation de la formation et de la recherche. Il passera par des évolutions dans le fonctionnement des entités, en s'inspirant par exemple de la structuration déjà mise en œuvre dans certains départements. Cette dynamique doit passer également par une **meilleure intégration des post-doctorants dans les enseignements** de l'ENS, au bénéfice d'une offre de formation étoffée.
- **Renforcement des recrutements et des carrières des enseignants-chercheurs** : plusieurs actions seront entreprises en vue de développer le corps des enseignants-chercheurs de l'ENS, dans un contexte de compétition internationale accrue. **De nouvelles modalités pour le recrutement seront mises en œuvre**, en vue d'utiliser toutes les potentialités de la loi (par exemple via le recours aux mises en situation professionnelle). Par ailleurs, des outils existants seront davantage utilisés pour étoffer les équipes d'enseignants-chercheurs (comme le **recrutement des professeurs-attachés**), et de nouveaux outils seront mis en place (comme la possibilité de recruter des **professeurs juniors**), afin de permettre à l'ENS d'être plus attractive à l'échelle internationale. Le suivi et le développement des carrières des professeurs et maîtres de conférences sera aussi une préoccupation majeure du quinquennal.

- Dans la continuité de la politique qui a été conduite jusqu'ici, l'ENS doit poursuivre sa **politique d'ouverture** au-delà de la sphère académique, avec tous les corps de la société, qu'il s'agisse de poursuivre la politique d'**ouverture sociale** menée dans le cadre de ses activités de soutien scolaire et d'égalité des chances, de densifier ses **partenariats extra-académiques** (médias, institutions artistiques et culturelles, hôpitaux, entreprises, etc.), ou de multiplier les interactions avec la sphère socio-économique par des actions de fundraising, notamment pour la **création de nouvelles chaires partenariales**.
- L'**internationalisation** des actions de formation et de recherche seront enfin amplifiées, à la fois dans le cadre de PSL et dans le cadre d'actions propres à l'ENS : développement de nouvelles **bourses de mobilité internationale** pour les étudiants, **amélioration de la politique d'accueil des chercheurs invités, des étudiants internationaux et des étudiants réfugiés**, meilleure intégration chercheurs invités dans les programmes de formation, actions de visibilité à l'international (**doctorats honoris causa**, etc.)

L'École s'efforcera par ailleurs de poursuivre sa politique de réactivité à l'**émergence de nouvelles thématiques scientifiques** dans la ligne des actions menées ces dernières années (cf. rapport d'autoévaluation). Dans ce cadre, seront développées notamment des actions autour des thématiques suivantes : sciences des données, interfaces du vivant, humanités numériques, interdisciplinarité médecine/humanités, projet "Humanités dans le texte", etc.

| Axe 5 – Gouvernance et pilotage

- **Le renforcement du pilotage**

L'effort collectif de suivi de projets sera poursuivi et intensifié afin de garantir un renforcement du pilotage de l'établissement ainsi que du système d'aide à la décision. Cela se traduira par la création d'une cellule d'aide au pilotage au niveau de la Direction générale des services. Cette structure de pilotage permettra de coordonner et conjuguer toutes nos actions ces prochaines années à la fois en termes de fiabilisation de nos systèmes d'information, de partage des données (comptabilité analytique), dématérialisation de certaines tâches mais aussi d'évaluation des coûts des activités (formation, recherche).

- **La stratégie immobilière de l'ENS**

L'ENS devra porter une réflexion sur un possible modèle économique afin de promouvoir le modèle de développement de l'établissement et plus précisément de s'engager dans une démarche de dévolution du patrimoine avec une offre de Campus urbains numériques et polyvalents, aptes à se développer selon des axes innovants.

Entre temps, il s'agira d'impulser le nouveau schéma pluriannuel de stratégie immobilière qui sera adopté d'ici la fin de l'année 2017 et de décliner un plan énergie campus qui permettra de rationaliser les coûts d'infrastructure des sites (plus de 110.000 m²) et d'instaurer de nouvelles pratiques de gestion.

Et dans le cadre de cette réflexion d'ensemble portant sur le volet patrimonial de l'ENS, des démarches seront entreprises afin de poursuivre la rénovation mais aussi la transformation du Campus Jourdan, en maximisant clairement le potentiel foncier de ce site.

- **Des objectifs partagés avec PSL :**

L'École devra aussi poursuivre son implication décisive dans la structuration de la gouvernance de PSL ainsi que dans sa déclinaison opérationnelle - une fois que son modèle juridique sera déterminé. A ce titre, des points de convergence avec PSL-EP et les établisse-

ments membres, au niveau de l'organisation des services support, seront encouragés et l'ENS s'investira fortement pour l'émergence et la concrétisation de « services support mutualisés de PSL ».

L'ENS devra également formaliser un schéma directeur du numérique avec pour objectif de mutualiser les pratiques, fiabiliser les infrastructures réseaux et les développements mais aussi d'envisager les perspectives d'évolution des SI au niveau de PSL.

L'École s'inscrira dans la stratégie européenne de ressources humaines pour les enseignants-chercheurs, afin d'obtenir le label « HR Excellence in Research » accordé par la Commission européenne en matière de recrutement des chercheurs. Cet engagement, requis afin de soutenir efficacement nos équipes dans leurs démarches de recherche de financement, devra être obtenu là aussi à l'échelle de PSL.

Enfin la démarche qualité conduite actuellement à l'ENS sera déclinée selon le cadre de l'assurance qualité promue par les ESG (Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area), le comité de direction déterminera des références et favorisera le partage de ces objectifs, en adéquation avec les objectifs portés au niveau de l'Université Paris Sciences et Lettres.
