



L'École normale supérieure de Cachan

Rapport d'évaluation

novembre 2005

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

**Comité national d'évaluation
des établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel**

Constat et recommandations

Un établissement qui remplit bien ses missions

L'École normale supérieure de Cachan est un établissement d'enseignement supérieur très particulier. Sa spécificité principale, qu'il partage avec les trois autres écoles normales supérieures (ENS Paris, ENS Lyon et ENS Lettres et sciences humaines-Lyon), est de recruter sur concours des étudiants qui deviennent alors élèves fonctionnaires-stagiaires normaliens, qui sont rémunérés pendant les quatre années que durent leurs études dans cette école et qui signent un engagement décennal avec l'État. À la différence des trois autres ENS, l'ENS de Cachan recrute aussi en troisième année des normaliens parmi les étudiants ayant eu une maîtrise ou un diplôme d'ingénieur ou d'école de commerce. D'autres étudiants sont inscrits à l'ENS de Cachan, sans avoir le statut de normalien, notamment les auditeurs libres d'agrégation et ceux qui préparent un doctorat dans l'un des laboratoires de l'école. Dernière particularité : cette ENS dispose d'une antenne à Rennes (Ker Lann) qui travaille en forte synergie avec les universités de cette ville.

La mission principale de cette école, comme des autres ENS, est de former des enseignants, des enseignants-chercheurs et des chercheurs destinés au service public.

C'est un établissement de petite taille par ses effectifs étudiants, mais important par sa capacité de recherche. La force de ses laboratoires lui permet de disposer de renforts de chercheurs, principalement du CNRS. Par ailleurs, l'ENS bénéficie de la tradition française qui alloue de meilleurs moyens d'encadrement et de finances aux écoles qu'aux universités, ce qui la met dans des conditions matérielles qui sont, au moins pour l'essentiel, assez favorables.

Cette école remplit globalement ses missions de façon très satisfaisante. Bien préparés, les normaliens obtiennent leurs diplômes universitaires sans difficulté. La plupart d'entre eux préparent aussi à l'ENS une des agrégations du secondaire et réussissent très bien, ce qui prouve la qualité de leur recrutement et de la formation qui leur est dispensée. Enfin, l'école tient à ce que la grande majorité des normaliens deviennent docteurs. La majorité d'entre eux s'inscrit dans une formation doctorale extérieure à l'école, ce qui correspond à la vocation nationale de cet établissement. Les normaliens bénéficient pour cela d'un financement sous forme d'allocations couplées, forme particulière des allocations de recherche.

L'ENS est l'héritière de l'École normale supérieure de l'enseignement technique (ENSET), établissement bien connu, notamment - mais pas seulement - dans les disciplines technologiques. La transformation en 1987 de l'ENSET en ENS s'est accompagnée d'un projet très ambitieux de développement de la recherche. On ne peut qu'être favorablement impressionné par la réussite globale de l'école dans ce domaine. Elle a su intelligemment s'appuyer sur ses propres forces, sur sa proximité des grands sites scientifiques du sud et du centre de Paris et s'assurer le soutien du CNRS pour occuper des créneaux importants et reconnus. L'ENS de Cachan est donc un acteur important de la recherche en Île-de-France, souvent en partenariat avec les universités de cette région.

La direction de l'école est consciente des enjeux nouveaux que l'établissement doit relever, notamment celui de la visibilité internationale, et elle est arrivée à mobiliser les divers acteurs pour s'y engager d'une façon globalement réussie. Le passage au LMD a ainsi marqué une étape importante pour redéfinir l'offre de formation de l'école et ses partenariats universitaires. La gestion de l'école est, pour l'essentiel, efficace et permet à l'établissement d'assurer dans de bonnes conditions l'essentiel de ses missions.

Même si ce tableau globalement positif mérite quelques nuances dont on trouvera le détail plus loin, on se trouve donc devant un établissement qui est dans une bonne situation.

Des changements en cours, qui doivent être approfondis

Être normalien : un statut qui nécessite un toilettage

Concernant le statut des normaliens, l'enjeu réel est la nature des débouchés que veut leur ouvrir l'école, ce qui pose le problème de la place de l'agrégation dans le dispositif de formation. Dès lors que, en raison du faible nombre de postes mis au concours, l'agrégation ne serait plus l'objectif principal de formation du normalien, ce statut peut devenir un handicap d'autant que la plupart des normaliens ne sont pas encadrés par l'école jusqu'à la fin de leur formation doctorale.

Le toilettage du statut des normaliens est visiblement nécessaire. Pour aller plus loin, il faudrait que les questions fondamentales relatives aux évolutions des ENS soient tranchées. Pour le moment, et tant que ce n'est pas le cas, on ne peut que recommander la prudence sur la question du statut des normaliens pour ne pas risquer une évolution péjorative ou une restriction quelconque. Tant que les démissions avec obligation de rachat sont limitées à une dizaine par an, que le nombre des allocations couplées ne diminue pas, que plus que 90% des étudiants trouvent un débouché dans la recherche et l'enseignement, le péril n'est pas à la porte.

Le secteur des sciences de l'homme et de la société (SHS)

Le secteur SHS doit faire partie intégrante de la stratégie de l'école. Sa recomposition doit être suivie de très près par la direction. Les conflits sont latents, les querelles palpables ; le département

d'économie est un pôle de grande qualité pour l'enseignement, mais il donne l'impression d'être paralysé du point de vue institutionnel. Les élèves ne paraissent pas en être particulièrement affectés, ils déplorent seulement des changements de direction fréquents. Le problème doit désormais être rapidement réglé pour éviter une situation préjudiciable à un département qui comprend de nombreux élèves. Il n'existe pas de difficulté comparable à Ker Lann, le secteur fonctionnant correctement, mais sans moyens. Il faut réfléchir sur ce paradoxe : des moyens mais des querelles de personnes qui empêchent toute évolution positive à Cachan ; une ambiance de travail satisfaisante mais un manque de personnel à Ker Lann.

Cette situation a sans doute perduré du fait de l'impossibilité de la part de la direction d'assumer un rôle de pilote ou de régulateur. Cela peut paraître un peu surprenant, d'autant que l'école connaît une certaine centralisation, le directeur nommant à tous les emplois, et aussi parce que la direction s'est occupée à plusieurs reprises de ce sujet, notamment par des audits extérieurs. Cependant les choix effectués et les priorités affichées, lorsque la direction a réussi à les définir, donnent parfois l'impression de résulter d'affirmations plutôt que d'être l'aboutissement d'un débat.

Du point de vue de la recherche en SHS, il est indispensable de donner de la cohérence à l'ensemble, d'assurer des partenariats fiables et de tenter des entreprises pluridisciplinaires. Les projets semblent peu nombreux, alors que le potentiel de recherche est important et indéniablement de qualité. Les enseignants de Ker Lann essaient d'être innovants, dans le bon sens du terme.

Les sciences et techniques des activités physiques et sportives (STAPS)

Lancé suite à une demande du ministère, c'est une originalité d'avoir un tel département dans une ENS. Il y a là un pari intéressant, dont la portée dépasse évidemment la seule problématique rennaise et dont l'ambition est nationale. Que les STAPS soient présents dans un établissement qui ambitionne de former une élite académique relève à la fois d'un défi et d'une nécessité. L'ENS est consciente de cet enjeu et il est indispensable que l'État, notamment lorsqu'il attribue des moyens, en facilite le succès. Une politique de développement doit être affichée, avec des engagements pluriannuels de l'école et du ministère.

Les conditions de vie sur le campus de Cachan

La situation matérielle du campus héritée des anciennes structures ENSET et CNET ajoutée aux problèmes du CROUS sur le site de Cachan met encore l'ENS de Cachan dans une situation extrêmement difficile. On ne peut qu'admirer les efforts et l'énergie qui ont été déployés pour régler les problèmes conventionnels en suspens avec le CROUS et pour tenter de mettre fin, dans le respect des personnes, à l'occupation illégale de logements sur le campus. Il faut souhaiter que les pouvoirs publics et les partenaires institutionnels concernés assument les engagements pris. L'autre aspect historique, qui concerne les structures liant encore l'ENS, *via* l'ex-ENSET, et le CNET (qui devrait être dissous), semble être sorti d'une longue jachère. L'établissement a courageusement attaqué ces deux sujets et on ne peut que l'encourager à continuer. Il y va de la réputation de l'école et de son attractivité.

L'avenir de Ker Lann

La problématique de Ker Lann est très différente de celle de Cachan. L'implantation de cette antenne est une réussite et il faut lui donner maintenant toutes ses chances en lui attribuant explicitement un positionnement clair au sein de l'ENS. La grande liberté dont elle bénéficie dans son fonctionnement journalier justifie de la traiter comme peut l'être une composante au sein d'une université de droit commun, notamment en lui attribuant un budget identifié. Reste à savoir ce que doit devenir à plus long terme cette antenne : être une composante au sein de l'ENS de Cachan, devenir une entité particulière au sein des universités rennaises (une sorte d'ENS universitaire) ou bien se transformer en nouvelle ENS, en tant qu'établissement indépendant. Il n'appartient pas au CNÉ de trancher entre ces solutions. Cependant, si l'État décide, après accord des divers partenaires intéressés, de faire évoluer cette antenne vers un établissement de plein exercice, il faut que chacun soit conscient que presque rien de stratégique ne changera pour le site de Cachan, alors que tout, ou presque, changera pour Ker Lann. Ceci veut dire qu'une telle transformation nécessiterait de modifier profondément les choix de répartition des formations entre Ker Lann et Cachan, qui ne trouvent leur équilibre que dans le recrutement commun aux deux sites.

La modernisation

Même si actuellement chacun semble se satisfaire de la situation, une direction constituée de quatre personnes et d'un secrétaire général ne peut être totalement efficace pour gérer 17 départements d'enseignement, 12 laboratoires de recherche et 22 services qui remplissent toutes les fonctions opérationnelles soutenant la politique d'établissement. Si les organes de l'école assurent dialogue et information réciproque, l'ENS de Cachan, pour poursuivre une politique qui a les mêmes ambitions que celle d'une université et non celles d'un lycée, doit "anticiper" sur ce problème et faire des propositions d'évolution de son organisation politique interne.

Par ailleurs, dans l'optique de modernisation de sa gestion, trois recommandations principales peuvent être faites.

La priorité pour l'école consiste à développer en son sein une culture de la prévision et de son corollaire, le suivi des réalisations. Les responsables en charge de l'établissement doivent toujours être en mesure d'anticiper et d'inscrire leurs choix dans la durée. Une fois leurs décisions prises, ils doivent aussi être en capacité d'arbitrer en permanence entre la poursuite des actions telles qu'elles ont été définies ou leur infléchissement, grâce à une évaluation continue des réalisations. Cet objectif général pourrait se décliner selon quatre axes :

- la mise en place effective d'une cellule de contrôle de gestion directement rattachée au secrétaire général et confiée à un agent de catégorie A compétent ou à former ;
- la sensibilisation et/ou la formation des chefs de service et des responsables politiques à cette problématique ;
- la diffusion de cette culture à l'ensemble des unités. S'il concerne à l'évidence la sphère financière, le contrôle de gestion s'applique tout autant aux autres champs de l'activité administrative : patrimoine, ressources humaines, vie étudiante... ;
- la définition d'objectifs quantifiés et non pas exprimés en termes généraux.

Par ailleurs, les services centraux gagneraient en efficacité à aller vers une organisation plus resserrée pour passer d'une structure "en râteau" à une structure arborescente. Outre un gain de lisibilité, cette mesure apportera un management plus efficace, résultant de l'émergence d'une force d'encadrement, interface nécessaire entre les niveaux de décision et d'exécution. Une telle organisation serait renforcée si la direction formalisait, de façon écrite et officiellement validée, les attributions des divers services.

Les lignes de la politique de gestion des ressources humaines en faveur des IATOS telles qu'elle sont exposées dans le contrat, sont très bonnes et l'on ne peut qu'y souscrire. Reste à les mettre en œuvre efficacement, ce qui passe par la réalisation d'un tableau de bord, la mise en place d'un plan de formation plus ambitieux, la confection de fiches descriptives des emplois, l'accompagnement des changements liés à l'évolution des fonctions et des métiers et à l'organisation de la mobilité interne. Il y a urgence dans ce domaine : l'école change rapidement et la mobilisation des personnels reposera en bonne partie sur leur capacité à comprendre et à maîtriser ces nouveaux enjeux.

Entre école nationale et université d'Île-de-France

Les défis devant lesquels se trouve un établissement de ce type sont partagés par de nombreuses universités (ouverture et visibilité internationale, compétition pour être attractif en recherche), mais prennent une forme très particulière à cause des missions principales de l'école.

Les débouchés des normaliens sont principalement ceux de l'enseignement supérieur et de la recherche publique. C'est une situation vraiment particulière : les programmes doctoraux des universités, en France ou ailleurs, s'efforcent de ne pas séparer, en tout cas pas à ce point, ce qui relève des débouchés "académiques" des débouchés dans les entreprises ou dans l'administration supérieure. Les normaliens qui passent l'agrégation le font pour deux raisons. Il peut s'agir d'un passage essentiel pour leur projet professionnel : c'est par exemple le cas de ceux qui veulent devenir professeurs en classes préparatoires aux grandes écoles ou professeur agrégé dans les établissements du supérieur. Mais il arrive souvent que leur projet professionnel soit d'une autre nature (devenir chercheur ou enseignant-chercheur) et en ce cas, la réussite à l'agrégation est un élément qui leur apporte un approfondissement de culture générale et qui leur donne une certitude de pouvoir disposer d'un emploi de repli s'ils n'arrivent pas à réaliser leur ambition initiale. Il faut rajouter à ces cas "classiques" le nouveau problème posé par l'arrivée de ceux dont la carrière professionnelle ne se déroulera pas, ou pas seulement, en France. L'ENS de Cachan a jusqu'à présent réussi à trouver un équilibre entre ces deux aspects du concours : concours de recrutement de professeurs, formation complémentaire et voie de repli éventuelle. Mais cet équilibre est en train de se rompre pour deux raisons. Il est déjà brisé dans les matières qui ont connu une baisse si importante des places offertes aux concours que les normaliens sont trop nombreux pour devenir tous agrégés. Mais une autre raison, moins conjoncturelle, renforce cette difficulté. Les débouchés liés à la recherche ne peuvent, et ne doivent, plus être seulement conçus comme ceux des corps de fonctionnaires relevant complètement ou partiellement de cette activité et de cette formation. Les raisons sont à la fois françaises (il est important que les docteurs formés à la recherche puissent être employés hors de la sphère académique) et européenne (il y a des pays européens où les métiers de la recherche ne sont pas assurés par des fonctionnaires). On a vu plus haut que la nature actuelle de l'engagement décennal ne permet plus de lever cette contradiction. Il y a un paradoxe à voir que l'école est capable d'offrir des débouchés plus diversifiés aux étudiants qui ne sont pas normaliens, qu'elle accueille dans son école doctorale, qu'aux normaliens. Ce point, qui relève directement de l'État, dépasse évidemment les pouvoirs de décision des ENS. Mais c'est à elles de faire les premières propositions.

Il s'installe donc, pour ces diverses raisons, une contradiction entre une école dont la mission principale se conçoit autour des fonctionnaires stagiaires qu'elle recrute et une école dont le projet majeur est centré sur la recherche et l'international. De ce point de vue, la baisse du nombre de places à l'agrégation sert de révélateur d'un problème nettement plus profond. Le projet d'ouverture internationale que défend, à juste titre, l'école va l'obliger à réfléchir de plus en plus aux types d'étudiants qu'elle souhaite avoir. Il est donc essentiel que l'école sache quelle importance, et quelle place interne, elle désire donner aux étudiants qui ne sont pas normaliens, qu'ils soient français ou étrangers. De ce point de vue, les statuts actuels, qui ne citent que pour mémoire les "auditeurs libres" sont déjà obsolètes. D'ores et déjà, les étudiants de l'ENS ne sont pas seulement les élèves.

Ce point est évidemment, en partie au moins, lié aux partenariats que l'école veut accentuer dans l'avenir. Elle peut penser à un partenariat privilégié, voire une fusion, avec l'ENS de Paris (Ulm). Mais les deux termes de cette alternative ont des conséquences très différentes. Dans le premier cas, et si ce partenariat devient trop privilégié, l'ENS risque de perdre les contacts scientifiques les plus importants pour son avenir qui sont ceux qu'elle a développés avec les universités d'Île-de-France. Dans le second cas - ce qui est le souhait exprimé depuis février 2005 par les directions des deux écoles -, la nouvelle école fusionnée aurait une taille critique et des spécialités qui augmenteraient incontestablement son importance nationale et internationale, ce qui est cohérent avec le projet stratégique des deux ENS actuelles. Mais les questions posées par les contradictions indiquées plus haut subsisteraient et devraient être abordées de front, comme un élément important conditionnant la viabilité d'une ENS véritablement internationale.

L'ENS de Cachan a un statut d'établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP) et bénéficie à ce titre d'une autonomie reconnue par la loi. Certaines de ses spécificités (choix des étudiants, moyens matériels) lui permettent, mieux que les universités, d'utiliser cette autonomie. Mais, sur le fond, cette école dépend plus de l'État que bien des universités, en particulier pour décider de son avenir à 20 ans.

Cette réflexion serait facilitée si l'État exprimait clairement le rôle que doivent jouer les ENS dans le cadre de ses politiques nationales de l'éducation, de l'enseignement supérieur et de la recherche. Une incertitude lourde continue de planer sur les missions réelles des ENS et sur la façon dont elles doivent évoluer, ce qui est regrettable. Le CNÉ, qui n'a pas mené en 2004-2005 d'évaluation des autres ENS, ne peut cependant apporter un regard complet sur ce point.

Est-ce que les traditions nationales de formation des élites permettront d'assurer l'avenir ? C'est une question délicate qui se pose à d'autres établissements, mais la façon dont les ENS peuvent l'aborder en jouant de leurs singularités et de leurs partenariats illustre l'un des paradoxes de l'organisation de l'enseignement supérieur français.

Table des matières

Présentation de l'école	5
I Historique	5
1 - 1891-2004 : logique d'un statut ou la construction de l'École normale supérieure de Cachan	5
2 - Les missions de l'ENS	6
3 - Un engagement et des principes	7
4 - L'ENS de Cachan et les autres ENS : similitudes et différences	7
II Chiffres-clés	8
1 - Les élèves normaliens	8
2 - Les enseignants	10
3 - Les personnels administratifs et techniques	11
4 - La formation	11
5 - La recherche	12
6 - Les ressources financières	13
7 - Le patrimoine immobilier	13
III Pratique de l'évaluation : les dispositifs mis en oeuvre	13
1 - La philosophie générale de la démarche d'auto-évaluation	13
2 - Le déroulement de la procédure interne	14
3 - Le déroulement des expertises	14
4 - Évaluation de l'ENS, évaluation du CNÉ : une mise en perspective	15
5 - L'évaluation, outil d'aide à la décision	16
6 - La démarche qualité : une culture empirique ?	16

Une école en mutation

17

I Être normalien

17

- 1 - Concilier un statut de normalien et une école adaptée à l'Europe et à l'international 17
- 2 - Deux niveaux de recrutement 18
- 3 - D'excellents résultats au concours d'agrégation 18
- 4 - La diminution des places aux concours : de nouvelles orientations pour les élèves 19
- 5 - Un dispositif original : l'année "joker" 20
- 6 - Être élève de l'ENS de Cachan 20
- 7 - L'implication des élèves et le sentiment d'appartenance 21
- 8 - La politique documentaire 21
- 9 - Les relations avec les enseignants 22
- 10 - Les relations avec l'administration 22
- 11 - La politique de communication : une attente exigeante des élèves 23
- 12 - Normaliens et non-normaliens 23

II Les conditions de vie sur le campus

24

- 1 - Des contraintes lourdes à gérer 24
- 2 - Les conditions de logement 25
- 3 - La politique sanitaire 26

III L'antenne de Bretagne : le campus de Ker Lann

26

- 1 - Présentation 26
- 2 - L'articulation des sites de Cachan et de Ker Lann 27
- 3 - Les conditions de vie sur le campus de Ker Lann 28
- 4 - Quel avenir pour l'antenne ? 30

IV Le secteur des sciences de l'homme et de la société

31

- 1 - L'état des lieux 31
- 2 - Le cloisonnement des départements 31
- 3 - Des problèmes de pilotage 32
- 4 - La recomposition du secteur 32

V La valorisation de la recherche et l'école doctorale

34

- 1 - Une cellule de valorisation à développer 34
- 2 - Quel avenir pour la filiale "Science pratique SA" ? 35
- 3 - L'école doctorale "Sciences pratiques" (EDSP) 35
- 4 - Les allocations couplées 37

Entre école et université	39
I Un établissement ouvert aux partenariats	39
1 - Les relations avec les autres établissements d'enseignement supérieur	39
2 - Le lancement d'une politique de site	40
3 - Des alliances renforcées	41
4 - Des partenariats forts et reconnus en recherche	41
II Les synergies entre enseignement et recherche	42
1 - L'adhésion à un projet commun de développement	43
2 - Le choix de structures fédératives	43
3 - L'évaluation de la recherche	44
4 - Une forte adhésion de l'établissement au LMD	44
5 - Une offre de formation cohérente	45
III La gouvernance d'une école qui se métamorphose	46
1 - Diriger : statuts, règlement et fonctionnement interne	46
2 - Une direction centralisée et une communauté fédérée autour d'un projet	47
3 - Les départements : une autonomie relative	48
4 - L'organisation interne	49
5 - Un établissement convenablement géré	50
6 - Une stratégie d'ouverture internationale	51
7 - Des interrogations	52
Annexes	55
I Calendrier de l'évaluation	55
II Définitions utilisées dans les chiffres-clés	56
Liste des sigles	57
Réponse de la directrice	59
Organisation de l'évaluation	65

Présentation de l'école

I - Historique

1 - 1891-2004 : logique d'un statut ou la construction de l'École normale supérieure de Cachan

Héritière de l'annexion de "sections normales" (1891) à différentes grandes écoles chargées de former les professeurs de l'enseignement technique, l'*École normale de l'enseignement technique* créée en 1912 s'installe à Paris dans les locaux de l'École nationale des arts et métiers. Vingt ans après, en 1932, l'établissement est nommé *École normale supérieure de l'enseignement technique (ENSET)*. L'histoire de l'école passe donc par plusieurs évolutions statutaires, qui se traduisent par des textes réglementaires (décrets ou arrêtés) correspondant à des modifications des missions.

C'est, d'une part, la création en 1925 de la section "lettres langues" transférée en 1975 à l'ENS de Fontenay Saint-Cloud (aujourd'hui à Lyon) ; c'est, d'autre part, l'apparition dans l'établissement en 1950 de la notion de "pratique" accolée à celle de formation que l'on retrouve en 1999, sous la forme de "sciences pratiques" associée à celle d'école doctorale. Ces deux mutations peuvent être éclairantes sur les missions que confère le décret du 26 août 1987 à l'établissement qui se nommera désormais l'ENS de Cachan (non plus l'ENSET) et se distinguera des autres écoles normales supérieures - toutes quatre étant devenues en 1980, *établissements publics, à caractère scientifique, culturel et professionnel*. L'ENS sera alors vouée à l'enseignement scientifique, technique et de gestion. C'est en 1994, sous l'impulsion d'élus locaux bretons, que l'ENS décentralise certaines missions vers le site de Ker Lann (banlieue de Rennes) et établit à cette occasion des partenariats avec les universités rennaises.

2 - Les missions de l'ENS

"L'école prépare, par une formation culturelle et scientifique de haut niveau, des élèves se destinant à la recherche scientifique fondamentale ou appliquée, à l'enseignement universitaire et dans les classes préparatoires aux grandes écoles ainsi qu'à l'enseignement secondaire, et, plus généralement, au service des administrations de l'État et des collectivités territoriales, de leurs établissements publics ou des entreprises. Elle exerce ses missions principalement dans les disciplines technologiques, scientifiques et de gestion".¹

L'ENS forme des élèves sélectionnés par concours, rémunérés par l'État, et, de plus en plus, délivre les mêmes diplômes que les universités. La préparation aux agrégations n'est plus l'axe unique de la politique de l'ENS, l'implication de l'ENS dans le LMD est totale. Le statut de l'élève comme fonctionnaire-stagiaire pose des difficultés, les unes provenant des évolutions nationales (nombre de place aux agrégations,...) les autres, nouvelles, résultant de la volonté de l'école de s'intégrer pleinement dans l'espace européen de l'enseignement supérieur. Enfin, l'accent est mis sur le développement de la recherche. Les ambitions de l'ENS et sa politique s'apparentent à celles de tout établissement de droit commun. Tout ceci soulève une question sur l'adaptation du statut particulier de l'école à ces évolutions.

L'enseignement dispensé entre Cachan et Ker Lann propose un large éventail de formations qui couvrent bien le champ des disciplines scientifiques, technologiques et de gestion : mathématiques, informatique et télécommunications, physique, chimie et génie des procédés physico-chimiques, biochimie, génie mécanique, génie civil, génie électrique, économie, droit, gestion, sciences sociales, anglais de spécialité, arts et design, éducation physique et sportive. La formation de l'ENS s'est adaptée dès 2004 aux évolutions européennes de l'enseignement supérieur (LMD). Elle s'est organisée majoritairement en cohabilitation avec les universités parisiennes et Rennaises, au niveau master, et dispose d'une école doctorale "Sciences pratiques".

Consciente dès 1970 de l'importance stratégique de la recherche, l'école crée ses premiers laboratoires plus particulièrement liés à la technologie. C'est en 1985 que naissent complémentirement d'autres laboratoires couvrant l'ensemble des disciplines de formation. Au cours de la dernière décennie, l'ENS a renforcé ses activités de recherche avec la création de 12 laboratoires et centres de recherche. Forte de sa pluridisciplinarité, elle veut mettre en symbiose la formation et la recherche.

L'école affiche aujourd'hui une spécificité : la notion de "science pratique", qui signifie à ses yeux la mise en œuvre d'apprentissages par la mobilisation des disciplines dans l'action, l'organisation, les applications concrètes, l'innovation, ou encore de méthodes privilégiant l'approche simultanée des concepts scientifiques fondamentaux et de leurs applications.

En 2004, l'ENS de Cachan accueille environ 1250 élèves fonctionnaires-stagiaires, dans 17 départements d'enseignement. Elle recrute par concours en première et troisième années 350 normaliens. Environ 800 étudiants non normaliens sont inscrits en formation initiale dans différents cursus et, parallèlement, dans les universités partenaires. S'ajoute à ces effectifs un flux annuel d'environ 200 étudiants étrangers et de 1900 stagiaires en formation continue.

¹ Décret du 26 août 1987.

Avec 272 postes enseignants dont 64 professeurs agrégés, certifiés ou ENSAM, 66 ATER ou moniteurs, répartis sur 24 disciplines CNU, dans 17 départements d'enseignement, 12 laboratoires, 27 masters, ce qui frappe, c'est la dispersion liée à la diversité des missions et des disciplines. L'ENS dispose en outre de 264 emplois de personnels administratifs et techniques dont 68% de catégorie C.

3 - Un engagement et des principes

La durée de la scolarité des normaliens est de quatre ans pour les élèves recrutés sur concours de 1^{ère} année et de deux ans pour ceux recrutés sur concours de 3^e année. Le normalien, durant cette période, a un statut de fonctionnaire-stagiaire rémunéré et peut bénéficier d'une prolongation d'un ou deux ans de congés sans solde pour réaliser un projet personnel : cursus d'études complémentaires, stage long en entreprise, études ou stages à l'étranger.

En contrepartie, il souscrit un engagement décennal, c'est-à-dire qu'il s'engage à exercer son activité professionnelle dans les services de l'État, de ses établissements publics ou de ses entreprises nationales pendant dix ans.

Dès l'entrée à l'ENS de Cachan, le normalien est invité à définir son projet et à choisir son département d'enseignement. Dans certaines disciplines, notamment les secteurs des sciences industrielles, des aménagements de la scolarité permettent de reporter ce choix d'orientation à la fin de la première année. Il peut, en première année, sans amputer la durée de sa scolarité, bénéficier d'une "année joker" pour expérimenter la filière de son choix, y tester ses capacités et les prouver.

L'organisation des cursus donne bien entendu la possibilité de préparer les concours d'agrégation durant une année, de même qu'elle permet la poursuite d'études et l'inscription en thèse.

L'école a comme politique de favoriser la préparation d'une thèse par les normaliens mais dans d'autres établissements : en 2003-2004, 70 des doctorants de l'ENS sont des normaliens. Les étudiants inscrits dans la formation doctorale de l'ENS (236 en 2003-2004) viennent donc très majoritairement d'autres établissements. Ceux des normaliens de l'ENS de Cachan qui préparent une thèse le font principalement ailleurs qu'à Cachan. Le CNÉ ne peut qu'approuver une telle politique d'ouverture.

4 - L'ENS de Cachan et les autres ENS : similitudes et différences

Les statuts des quatre écoles normales supérieures (École normale supérieure (Ulm Paris), École normale supérieure de Cachan, École normale supérieure Lettres et sciences humaines (Lyon), École normale supérieure de Lyon) ont des points communs, mais aussi des différences. Ce qui les rassemble : le recrutement des normaliens sur concours, la nomination de leur directeur par décret du président de la République - à la différence des universités dont les présidents sont élus -, l'absence de composantes et de conseil des études et de la vie universitaire (CEVU).

Cependant, l'ENS de Cachan se distingue des autres ENS sur les points suivants : d'une part, elle offre deux niveaux de recrutement avec des concours distincts, en 1^{ère} année et en 3^e année, ce qui lui permet d'amener vers des carrières de l'enseignement et de la recherche non seulement des élèves directement issus des classes préparatoires aux grandes écoles (CPGE), mais aussi des diplômés d'écoles d'ingénieurs ou de commerce, et des titulaires de maîtrises des universités (M1) ; elle fournit aussi une forte proportion d'agrégés, de PRAG et de maîtres de conférences dans les spécialités enseignées ; d'autre part, elle propose des formations dans les domaines technologiques et les sciences et techniques des activités physiques et sportives (STAPS) ; enfin, elle est implantée dans deux régions.

L'ENS de Cachan n'échappe pas aux interrogations que se posent toutes les ENS : qu'est-ce qu'une ENS en 2004 ? Quelles alliances peuvent-elles nouer, entre ENS et dans le dispositif universitaire ? Quel rôle l'État attend-t-il de ces écoles dans le cadre de sa politique éducative ?

II - Chiffres-clés

Les chiffres indiqués ci-après présentent les principales caractéristiques de l'école à partir de données concernant les élèves, les personnels, la recherche, les ressources financières et patrimoniales.

Les termes utilisés pour ces chiffres-clés sont définis en annexe.

1 - Les élèves normaliens

Évolution des effectifs

	Élèves en 2003-2004		
	en activité	en congé	Total
Cachan	973	102	1 075
Ker Lann	221	14	235
Total	1 194	116	1 310

Source : ENS de Cachan, 2004

Évolution 2003-2004 / 2000-2001		
en activité	en congé	Total
2,1%	-7,3%	1,1%
9,4%	-57,6%	0%
3,4%	-18,9%	0,9%

Répartition des élèves par année

	Élèves en 2003-2004		
	en activité	en congé	Total
Cachan			
1 ^{ère} année	232	15	247
2 ^e année	224	16	240
3 ^e année	263	38	301
4 ^e année	254	33	287
Total Cachan	973	102	1 075

Ker Lann

1 ^{ère} année	45	1	46
2 ^e année	38	4	42
3 ^e année	74	3	77
4 ^e année	64	6	70
Total Ker Lann	221	14	235

Total	1 194	116	1 310
--------------	--------------	------------	--------------

Source : ENS de Cachan, 2004

Évolution 2003-2004 / 2000-2001		
en activité	en congé	Total
4,0%	7,1%	4,2%
1,8%	23,1%	3%
8,7%	-20,8%	3,8%
-5,2%	-5,7%	-5,3%
2,1%	-7,3%	1,1%

87,5%	-75%	64,3%
35,7%	300%	44,8%
-6,3%	-70%	-13,5%
-9,9%	-66,7%	-21,3%
9,4%	-57,6%	0%

3,4%	-18,9%	0,9%
------	--------	------

Répartition des élèves par département

	Élèves en 2003-2004			Évolution 2003-2004 / 2000-2001		
	en activité	en congé	Total	en activité	en congé	Total
Cachan						
Mathématiques	83	5	88	-18,6%	-28,6%	-19,3%
Informatique	27		27	350%		350%
Physique	95	4	99	25%	-55,6%	16,5%
Chimie	63	4	67	-10%	33,3%	-8,2%
Biochimie - Génie biologique	77	3	80	4,1%	0%	3,9%
Électronique, électrotech., aut.	100	10	110	-19,4%	-23,1%	-19,7%
Génie mécanique	186	24	210	5,1%	84,6%	10,5%
Génie civil	44	1	45	15,8%	-90%	-6,3%
Arts, création industrielle	33	8	41	-23,3%	100%	-12,8%
Économie-Gestion	146	24	170	0,7%	0%	0,6%
Sciences sociales	79	13	92	14,5%	-18,8%	8,2%
Langues étrangères	40	6	46	37,9%	-25%	24,3%
Total Cachan	973	102	1 075	2,1%	-7,3%	1,1%
Ker Lann						
Mathématiques	62		62	40,4%	-100%	21,2%
Informatique	18		18			
Éducation physique et sportive	20		20			
Mécatronique	46	3	49	-30,3%	-80%	-39,5%
Économie-Droit-Gestion	75	11	86	-5,1%	22,2%	-2,3%
Total Ker Lann	221	14	235	9,4%	-57,6%	0%
Total	1 194	116	1 310	3,4%	-18,9%	0,9%

Source : ENS de Cachan, 2004

Part des élèves non normaliens gérés par le 3^e cycle en 2003-2004

	Normaliens	Non normaliens	Total
Agrégation	337	62	399
Magistère	411	73	484
DEA	31	166	197
Thèse	2	236	238
Total	781	537	1 318

Source : ENS de Cachan, 2004

Origine sociale des élèves normaliens

	1995	2001
Favorisée	122	197
Plutôt favorisée	25	27
Moyenne	46	76
Défavorisée	16	26
Non renseignée	109	27
Total	209	353

Source : ENS de Cachan, 2004

Concours d'entrée en 1^{ère} année - session 2004

Concours	Inscrits	Présents	Admis*	Rang dernier appelé	Intégrés Cachan	Intégrés Ker Lann
MP	1236	863	27	163	18	10
Informatique	209	171	19	60	10	9
PC	1017	599	19	119	19	-
BCPST	823	648	15	71	15	-
PT	1584	1583	40	216	43	-
TSI	245	237	6	20	6	-
PSI	1009	848	40	237	36	-
DUT/BTS	403	403	9	9	9	-
Arts	69	65	8	8	8	-
Économie-Droit-Gestion D1	226	192	17	18	-	18
Économie-Gestion D2, opt. 1	270	238	31	33	31	-
Économie-Gestion D2, opt. 2, 3, 4	381	381	9	38	7	-
Sciences sociales	378	358	17	38	18	-
Langues étrangères	316	308	8	18	8	-
EPS	170	83	10	10	-	10
Total	8336	6977	275		228	47

Source : ENS de Cachan, 2004

*Correspond au nombre des postes affichés dans chaque concours. Des postes peuvent être reportés sur d'autres concours (par exemple : 1 poste en MP, 3 en PT, 1 en droit et 1 en sciences sociales ont été ajoutés car il manquait 6 élèves en PSI et D2 opt. 2, 3, 4).

Situation des élèves normaliens à leur sortie de l'école

	1995	2000	2003	% en 2003
Recherche	113	184	165	49,3%
Enseignement	128	142	91	27,2%
<i>dont AGPR*</i>	4	0		
<i>dont ATER</i>	3	3	2	
<i>dont PRAG</i>	22	15	13	
<i>dont stagiaire IUFM</i>	99	124	76	
Administration	1	6	14	4,2%
Autre	1	5	8	2,4%
Entreprise privée		5	4	1,2%
Non renseigné	30	27	50	14,9%
Démission		6		0%
Exclusion		8	3	0,9%
Total	273	383	335	100%

Source : ENS de Cachan, 2004

* Agrégés préparateurs

2 - Les enseignants

Effectifs et proportion des personnels enseignants par corps en 2004-2005

	Total	PR	MCF	2 ^e degré	Non permanents	Part des enseignants-chercheurs
Emplois	272	66	69	64	73	49,6%

Source : ENS de Cachan, 2004

3 - Les personnels administratifs et techniques

Effectifs des personnels administratifs, techniques, d'éducation et d'encadrement

	Structure par catégorie en 2004			
	Total	A	B	C
Emplois	264	59	47	158

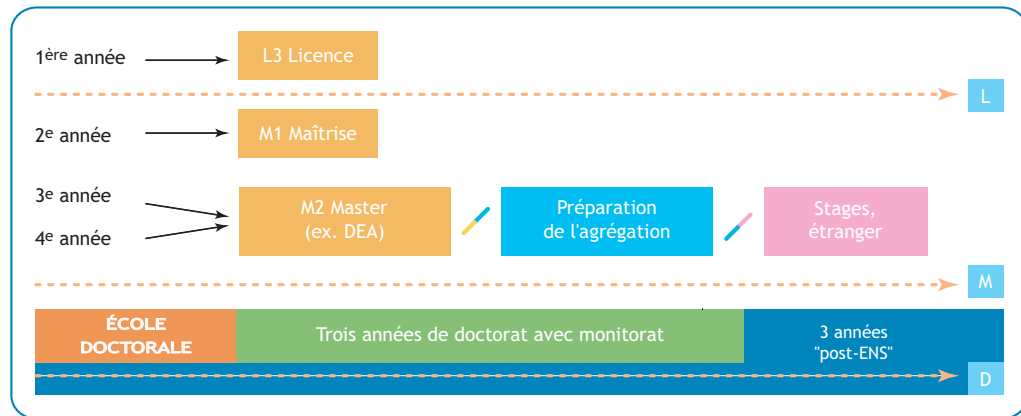
Évolution des effectifs IATOS 2000-2003			
Total	A	B	C
-6,4%	40,5%	6,8%	-19,4%

Source : ENS de Cachan, 2004

89 IATOS, 146 ITRF, 5 personnels de bibliothèque, 1 personnel de santé, 21 contrats établissement et 2 emplois jeunes

4 - La formation

Les disciplines enseignées et étudiées dans 17 départements d'enseignement à Cachan et à Ker Lann couvrent aussi bien les mathématiques, l'informatique et les télécommunications, la physique, la chimie et le génie des procédés physico-chimiques, la biochimie que le génie mécanique, le génie civil, le génie électrique, l'économie, le droit, la gestion, les sciences sociales, l'anglais de spécialité, les arts et la création industrielle et l'éducation physique et sportive.



Les départements en sciences fondamentales

- Mathématiques (Cachan et Ker Lann) ;
- Informatique (Cachan) et Informatique et télécommunications (Ker Lann) ;
- Physique (Cachan) ;
- Chimie (Cachan) ;
- Biochimie, génie biologique.

Les départements en sciences pour l'ingénieur

- Électronique, électrotechnique, automatique (Cachan) ;
- Mécatronique (Ker Lann) ;
- Génie mécanique (Cachan) ;
- Génie civil (Cachan).

Les départements en sciences de l'homme et de la société

- Économie et gestion (Cachan) ;
- Droit, économie et gestion (Ker Lann) ;
- Sciences sociales (Cachan) ;
- Langues/Anglais de spécialité (Cachan) ;
- Design (Cachan) ;
- Éducation physique et sportive (Ker Lann).

5 - La recherche

● 12 laboratoires de recherche (11 UMR, 1 EA) :

- Centre de mathématiques et de leurs applications (CMLA), UMR CNRS 8536 ;
- Laboratoire spécifications et vérification (LSV), UMR CNRS 8643 ;
- Laboratoire de mécanique et technologie (LMT), UMR CNRS 8535 (+ Université Paris 6) ;
- Laboratoire universitaire de recherche en production automatisée (LURPA), EA 1385 (+ Université Paris 11) ;
- Laboratoire de photonique quantique et moléculaire (LPQM), UMR CNRS 8537 ;
- Systèmes et applications des technologies de l'information et de l'énergie (SATIE), UMR CNRS 8029 (+ CNAM) ;
- Photophysique et photochimie supramoléculaires et macromoléculaires (PPSM), UMR CNRS 8531 (+ CNAM) ;
- Laboratoire de biotechnologie et pharmacologie génétique appliquée (LBPA), UMR CNRS 8113 (+ Université Paris 11) ;
- Institutions et dynamiques historiques de l'économie (IDHE), UMR CNRS 8533 (+ Universités Paris 1, 8, 10) ;
- Groupe d'analyse des politiques publiques (GAPP), FRE CNRS 2768 ;
- Sciences, techniques, éducation, formation (STEF), UMR INRP ;
- Institut de recherche mathématique de Rennes (IRMAR), UMR CNRS 6625 (+ Université Rennes 1 et INSA).

● 1 Institut fédératif de recherche : Institut d'Alembert, IFR CNRS 121 ;

● 1 école doctorale de site : ED 285 Sciences pratiques : 260 doctorants, environ 50 thèses soutenues par an ;

● 66 postes de professeur des universités, 69 postes de maître de conférences ;

● 126 chercheurs et enseignants-chercheurs HDR ; 145 allocations couplées gérées par l'ENS ;

● 260 thèses en cours ; 46 thèses soutenues par an ; 10 HDR soutenues par an ; 3,7 ans de durée moyenne d'obtention ;

● 280 publications dans des revues internationales par an ; 311 communications à des congrès internationaux par an.

6 - Les ressources financières

Budget consolidé et ressources propres (en €) - année 2004

Total budget (hors salaires versés par l'État)	21 169 192 €
dont subventions de l'État	40,5%
dont subventions des collectivités	22,2%
dont ressources propres	37,3%

Source : ENS de Cachan, 2004

7 - Le patrimoine immobilier

Surfaces utiles en m²

Cachan

Enseignement	22 911,5
Recherche	9 766,8
Autres*	26 838,5
Total	59 516,8

Source : ENS de Cachan, 2004

* Autres : accueil, logistique, bibliothèques, locaux techniques, circulation, parties privatives...

Ker Lann

10 000 m² SHON sur 3 hectares de terrain.

III - Pratiques de l'évaluation : les dispositifs mis en œuvre¹

1 - La philosophie générale de la démarche d'auto-évaluation

La dynamique impulsée par l'ENS de Cachan et les travaux menés à l'occasion de la procédure d'évaluation autant interne qu'externe, montrent l'intérêt de l'établissement pour cette question bien que certaines rubriques du *Livre des références* ne concernent pas les missions des ENS.

Ainsi, a-t-on vu se mettre en place, pour exploiter le *Livre des références* remis par le CNÉ, une large consultation interne pilotée par la directrice et son équipe (directeur-adjoint, directeur de l'antenne de Bretagne, directeur de la formation, secrétaire général). Sa diffusion à tous les départements, laboratoires et services a été relayée par des réunions d'information sur l'évaluation auprès des directions de toutes ces structures et de la commission formation recherche, dont l'intérêt est souligné.

¹ Le calendrier du déroulement de l'évaluation est communiqué en annexe.

Si l'auto-évaluation promue et pilotée par le comité de direction a été menée comme une démarche centralisée - c'est en effet sur ces responsables qu'a reposé la production finale du rapport -, c'est bien qu'elle a été comprise comme un acte politique que seul le chef d'établissement pouvait couvrir et assumer, comme en témoigne l'introduction que la directrice a souhaité rédiger (dix pages de commentaires des forces et des faiblesses). Elle y met l'accent, par exemple, sur "l'évolution rapide" impulsée par le changement de statut de l'école et relève les incidences que celle-ci entraîne dans son fonctionnement.

2 - Le déroulement de la procédure interne

La première visite du CNÉ a été l'occasion de nouer un dialogue avec les personnels et étudiants invités à le rencontrer pour aborder la question de l'évaluation et ses finalités. Le *Livre des références* ayant été porté à la connaissance de tous les participants par la direction, les échanges ont été riches et fructueux. Mais, *in fine*, il semble que la très faible contribution de certains services, administratifs en particulier, pour répondre au document n'ait pas été à la hauteur de l'investissement attendu. L'interprétation de ce constat est délicat, car plusieurs motifs peuvent se conjuguer dont le majeur est notamment le caractère d'expérimentation de la procédure lié, d'une part, au lancement de la nouvelle pratique du CNÉ et, d'autre part, à la qualité de la diffusion, le quantitatif ne pouvant suppléer l'accompagnement circonstancié de l'information.

L'introduction du rapport d'auto-évaluation identifie les forces de l'établissement : la qualité de ses élèves, de ses enseignants-chercheurs ; l'évolution récente de son offre de formation adaptée à l'Espace européen de l'enseignement supérieur (EEES) ; l'obligation d'obtenir un master recherche ou professionnel ; une recherche cohérente en adéquation avec l'offre de formation permettant à chaque département d'enseignement de s'appuyer sur un laboratoire de l'école ; un développement rapide des relations internationales ; une mobilisation forte et une énergie considérable de certains cadres administratifs et un esprit maison avéré ; un développement harmonieux et raisonné de l'antenne de Bretagne ; des relations bien établies avec des partenaires universitaires, de recherche, régionaux ; enfin, deux campus agréables (Cachan et Ker Lann).

Cependant, l'exercice d'auto-analyse pointe les difficultés structurelles ou conjoncturelles qui lui restent à surmonter : le statut des élèves, qui doit s'assouplir pour favoriser la mobilité et garantir leur avenir professionnel ; l'insuffisance critique de personnels IATOS et ITA qualifiés venant en appui à l'enseignement et à la recherche ; la nécessité de poursuivre la modernisation des services ; la taille sous-critique de certains laboratoires ; la crise du secteur sciences de l'homme et de la société et la restructuration difficile de sa recherche ; le manque de locaux ; les difficultés avec le CROUS et les deux lycées implantés sur le campus de Cachan ; le relatif isolement des campus de Cachan et de Ker Lann et la difficulté de développer cette antenne ; son relatif défaut d'image (le passage de l'ENSET à l'ENS) ; le manque de moyens (et la surdité de la tutelle).

3 - Le déroulement des expertises

L'accueil des experts et des représentants du CNÉ corrobore bien l'idée que l'ENS, en dépit des multiples organismes d'évaluation ou de contrôle qu'elle venait de recevoir, s'est prêtée avec intérêt aux

contraintes que lui imposait l'arrivée du CNÉ et qu'elle a su en tirer parti. L'organisation rigoureuse des entretiens, le choix des interlocuteurs en relation avec les thèmes d'expertise retenus et la qualité des échanges ont été salués par les experts. Ils reconnaissent à l'ENS non seulement la capacité d'entrer dans la démarche d'assurance qualité promue par l'enseignement supérieur aux niveaux national et européen, mais aussi une prédisposition intellectuelle qui la conduit à réfléchir à une véritable réforme pour s'y adapter. C'est cette capacité d'adaptation qui a favorisé l'analyse interne approfondie de son fonctionnement et l'a menée, à travers le *Livre des références*, à formuler une auto-critique où atouts, faiblesses, difficultés, projets d'évolution ou d'amélioration, sont clairement identifiés.

4 - Évaluation de l'ENS, évaluation du CNÉ : une mise en perspective

La qualité du document final est indéniable, les informations y sont précises. L'évaluateur y trouve, à travers référentiels et critères dûment renseignés, le reflet clair de l'activité de l'établissement et l'on peut avancer que celui-ci s'est approprié au mieux le document et qu'il en a senti l'utilité. Les experts s'entendent pour affirmer l'implication effective de l'ensemble de la communauté, de l'élève à la direction. Tous témoignent de leur responsabilité individuelle et de leur attachement à la notion de "qualité", qui est la valeur commune sur laquelle repose la réputation de l'établissement. Mais ce sentiment suffit-il pour autant à fonder une démarche qualité qui reste en fait à construire ?

Vu son mode de fonctionnement, sa taille, ses petites structures centrales, la dispersion de ses structures périphériques, l'ENS de Cachan se connaît plutôt bien. Ceci a facilité l'échange avec le CNÉ qui s'est fondé sur les interrogations de l'ENS pour dégager les grandes problématiques soumises à expertise, même s'il s'en est aussi partiellement éloigné. Les thématiques d'expertise furent : le gouvernement de l'ENS de Cachan et l'antenne de Bretagne ; être étudiant à l'ENS de Cachan ; la gestion de l'ENS de Cachan ; l'offre de formation et la recherche dans les secteurs sciences et technologies ; l'offre de formation et la recherche dans le secteur sciences humaines et sociales, économie-gestion.

Ces expertises devaient tenir compte des objectifs fixés par le contrat quadriennal de développement 2002-2005 :

- la croissance de la recherche et de la valorisation en lien avec l'offre de formation dans une philosophie de sciences pratiques ;
- la modernisation de la gestion, l'amélioration des infrastructures au service de la politique d'établissement (enseignement et recherche) ;
- l'inscription de l'école dans le monde contemporain.

et des résultats de l'auto-évaluation.

L'adoption du plan de ce rapport a été motivée par l'idée centrale qui traverse et unit ces trois objectifs : "l'École normale supérieure de Cachan : une école ouverte sur le monde", ce qui signifie aujourd'hui, en d'autres termes : une école moderne, attractive, adaptée à l'Europe de l'enseignement supérieur et de la recherche et en quête de reconnaissance internationale.

5 - L'évaluation, outil d'aide à la décision

Si la culture de l'évaluation ne suscite pas de réticences de principe à l'ENS, déjà rompue à des pratiques d'évaluation externe des projets de recherche des laboratoires, le dispositif d'évaluation institutionnel est encore timide. On recense peu d'outils d'évaluation en tant que tels (indicateurs, tableaux de bord, observatoires,...) même si chaque service maîtrise bien ses propres données. La dimension prévisionnelle ainsi que le contrôle interne de l'activité échappent à un fonctionnement général qui, cependant, s'accomplit avec succès, mais plutôt à court terme. Toutes les actions restent largement conditionnées par les calendriers officiels ou les échéances fixées par voie réglementaire. Il conviendrait de sensibiliser les services à l'évaluation de leurs pratiques.

L'évaluation des enseignements est peu pratiquée, il n'existe aucune procédure formelle ou institutionnelle. Cependant, il existe une forme d'évaluation interne classique, avec un suivi et une réflexion au niveau des départements, et une confrontation périodique enseignants-enseignés. Les élèves s'expriment sur les enseignements lors des réunions des conseils de département. Ils peuvent y donner leur avis, faire des suggestions, indiquer leurs difficultés avec un enseignant, faire valoir les écarts entre enseignants. Ce conseil a la vertu "d'être utile" car la parole y semble libre et les remarques des élèves prises en compte, jusqu'à influencer sur une modification de maquette... En revanche, le "Livret de l'étudiant", dispositif informatisé pour assurer le suivi du plan de formation prévu pour chaque élève en fonction de son projet de carrière, semble être resté à l'état virtuel. Il est quasiment inconnu des élèves et des personnels interrogés.

L'évaluation de la recherche est pratiquée en interne et en externe. Le Conseil scientifique en est maître d'œuvre et les personnalités extérieures qui en sont membres sont impliquées dans la politique scientifique de l'établissement. C'est sur eux que repose l'évaluation externe. L'évaluation majeure revient au Comité national de la recherche scientifique, instance d'évaluation du CNRS, puisque la plupart des laboratoires de recherche sont des UMR associées à cet organisme.

L'école vit aujourd'hui une période de transition avec la mise en place du nouveau système d'information, qui permettra sans doute, grâce à l'exhaustivité des données, une plus grande efficacité et une meilleure rentabilité des missions. Les installations du logiciel de paye (PAPAYE), du module de travaux (GANDALF), d'applicatifs (JEFYCO) et de la base (ESPER) semblent aller vers une amélioration de la situation globale. Néanmoins, l'école devra se montrer vigilante dans l'installation progressive et concertée du système d'information qui suscite actuellement des tensions inhérentes à tout changement d'organisation, mais qui, à terme, permettra l'exhaustivité des données.

6 - La démarche qualité : une culture empirique ?

On peut affirmer qu'à l'ENS de Cachan, établissement dont l'identité se construit sur l'excellence, la qualité existe et tout le pilotage de l'établissement, du centre à la périphérie, le prouve. Mais la pratique en ce domaine est plus empirique que fondée sur un système formel. L'ENS se voit avec justesse ; selon les experts, "les informations données correspondent à la réalité" parce que les résultats qu'elle obtient aux concours sont un véritable indicateur de qualité et que sa taille le lui permet encore, mais il lui reste à passer d'une culture empirique à des procédures d'auto-évaluation plus stables et mieux définies, indispensables pour avoir une bonne capacité d'analyse prospective.

Une école en mutation

I - Être normalien

1 - Concilier un statut de normalien et une école adaptée à l'Europe et à l'international

Comment concilier le statut de normalien et les évolutions résultant de la volonté de l'ENS de s'ouvrir sur le monde ?

C'est une question politique qui mobilise fortement l'équipe de direction dans le cadre du passage au LMD, et c'est avant tout la situation concrète qui touche les normaliens. C'est aussi de manière significative, l'un des points que porte le rapport d'auto-évaluation au chapitre des "faiblesses" de l'ENS. Car, s'il est admis que la mobilité étudiante qui se pratique dans les universités - malgré des difficultés propres à chacune - est plutôt bien rôdée, l'école s'interroge sur les contraintes que fait peser le statut de l'élève normalien sur sa scolarité et sur sa vie. "La nature [véritable] de ce statut de fonctionnaire stagiaire, qui conduit les normaliens à signer un engagement décennal avec l'État"¹, est en effet contradictoire avec le développement de la mobilité intra-européenne, pour le départ et l'accueil.

Pour l'heure, la mobilité nationale et internationale des étudiants s'accomplit administrativement sous forme de congés pour convenance personnelle (une centaine par an) ; elle semble convenir aux intéressés. Les stages à l'étranger - même s'il s'agit plus de stages de recherche que de stages en entreprise -, sont vivement encouragés.

Toutefois, l'engagement décennal est un frein de plus en plus lourd pour l'avenir des élèves, eu égard à la diminution du nombre des entreprises publiques en France censées leur garantir des débouchés. Il constitue aussi un obstacle à la volonté de l'école de diversifier ses débouchés, à la fois pour des raisons conjoncturelles (diminution du nombre de postes à l'agrégation) et de fond (volonté de proposer d'autres voies de sortie).

¹ Rapport d'auto-évaluation

Le problème est désormais de savoir comment l'État peut permettre au normalien entrant d'honorer son contrat initial. Jusqu'à maintenant, l'orientation dès la troisième année d'une certaine cohorte d'élèves vers la recherche et le doctorat, plutôt que vers l'agrégation, devenue aléatoire, permet de pallier la diminution significative des postes d'agrégés en assurant aux élèves une carrière de chercheur. Mais est-ce suffisant ? reste-t-il une place dans le paysage international pour un type d'école dont les débouchés sont aussi particuliers ?

2 - Deux niveaux de recrutement

Le recrutement des élèves en première année des normaliens s'effectue, comme dans toutes les ENS, à l'issue des concours destinés aux étudiants des CPGE (14 concours pour 275 postes en 2004), mais aussi par le concours spécial pour les titulaires d'un DUT ou d'un BTS pour certaines disciplines scientifiques (9 postes en 2004). Le choix de la discipline est libre dans la majorité des cas pour les lauréats des différents concours scientifiques (MP, PC, PSI, PT, SI...). Dès son entrée à l'ENS, le normalien est invité à définir son projet et à choisir son département d'enseignement.

Il existe également un second niveau de recrutement, destiné à attirer des étudiants titulaires de maîtrise, ou de tout diplôme d'école de commerce ou d'ingénieurs, permettant l'inscription au concours externe d'agrégation. Ce recrutement en 3^e année qui peut amener vers des carrières de l'enseignement et de la recherche des élèves non issus de CPGE est l'une des spécificités qui distingue l'ENS de Cachan des autres ENS. Le CNÉ trouve que cette particularité est très positive.

3 - D'excellents résultats au concours d'agrégation

Comme on le rappelle, l'école prépare au concours d'agrégation de l'enseignement secondaire les normaliens en 3^e ou 4^e année, ainsi qu'un certain nombre d'auditeurs libres dans 11 disciplines couvrant 21 options.

En 2004, 400 candidats ont été présentés aux différentes agrégations par l'ENS de Cachan (337 normaliens, 63 auditeurs libres) ; 366 ont été admissibles (317 normaliens, 49 auditeurs libres), 299 ont été admis (263 normaliens, 36 auditeurs libres). L'ENS de Cachan a eu 13 majors de concours sur 21 options, et 125 élèves classés dans les 10 premiers. Dans le domaine des sciences de l'homme et de la société (SHS), les résultats sont exceptionnels, notamment en économie et gestion et arts appliqués. En ce qui concerne les sciences, les résultats sont tout aussi brillants avec, en 2004, 74 élèves classés dans les 10 premiers sur 123 places offertes, en particulier dans le domaine des sciences pour l'ingénieur.

Le tableau ci-après confirme les très bons succès de l'ENS de Cachan pour l'ensemble des concours.

	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Total inscrits ENS	416	377	353	350	325	337
Admissibles (%)	89,4	93,1	92,9	93,7	94,2	94,1
Admis (%)	77,6	78,0	80,2	85,4	85,5	78,04
Total % ENS/postes pourvus	25,1	26,1	22,9	23,8	21,7	23,3

Source : ENS de Cachan, 2004

La préparation aux concours est le point fort de la formation à l'ENS de Cachan, elle contribue à sa valorisation et à sa réputation ; il n'empêche que la situation de crise actuelle dans certaines disciplines pose question.

4 - La diminution des places aux concours : de nouvelles orientations pour les élèves

La diminution du nombre de places aux concours d'agrégation produit un malaise au sein de plusieurs départements de l'école. Il arrive que le nombre de places offertes à ces concours soit inférieur au nombre de normaliens qui les présentent ; certains concours ne sont même pas nécessairement ouverts. De ce fait, la diminution régulière du nombre d'inscrits aux concours et celle du nombre de postes ouverts sont concomitantes. Sur la période 1999-2004, on observe des baisses très importantes dans les disciplines à forte composante technologique (-70% pour les deux options de génie électrique, -62% en physique appliquée, -55% en génie des procédés, -50% en mécanique, génie mécanique et dans les deux options de génie civil). Cette diminution a d'ores et déjà entraîné une diminution de 15 à 20% des candidats au concours de 3^e année, issus des écoles d'ingénieurs pour 1/3, des maîtrises dans les universités pour 2/3.

Ces perspectives d'échec renvoient les élèves à une interrogation fondamentale : si leur réussite au concours d'entrée à l'ENS ne leur donne pas une quasi-certitude de devenir enseignant, universitaire ou chercheur, comment doivent-ils concevoir leurs études pour s'assurer d'un débouché professionnel ? Cette interrogation, classique pour un étudiant ordinaire, est vécue comme une angoisse particulière par ces étudiants issus de la méritocratie des concours. Ces évolutions ont conduit l'école à dispenser certains élèves de la préparation à l'agrégation en les orientant directement vers une deuxième année de master, tout en prenant en compte leur obligation de satisfaire l'engagement décennal. Les normaliens sont néanmoins vivement encouragés à suivre la préparation à l'agrégation, y compris par la direction de l'école, qui considère cet enseignement comme indispensable à l'amélioration de leur formation d'élèves.

L'ENS de Cachan est pleinement en mesure de continuer à préparer aux concours d'agrégation, mais elle doit se positionner de manière à permettre aux normaliens de trouver d'autres débouchés que l'agrégation du fait de la raréfaction du nombre de postes. Elle se trouve donc à un moment stratégique : continuer à valoriser ses préparations d'excellence aux concours, et aussi trouver de nouveaux débouchés attractifs pour les élèves. La réforme du LMD lui a permis de confirmer et renforcer une politique de rapprochement avec des universités parisiennes et Rennaises, mais aussi de diversification des formations proposées aux normaliens, ce qui est cohérent avec cet objectif.

Cependant, si l'évolution actuelle du nombre de postes mis au concours devait perdurer, la tutelle et l'école devraient résoudre les problèmes d'adéquation entre les flux d'entrée et de sortie de normaliens dans les disciplines concernées, de définition des critères de classement des allocations couplées (qui devraient être aménagés pour prendre en compte la scolarité des élèves ne présentant pas l'agrégation), et enfin de définition de l'engagement décennal des normaliens.

5 - Un dispositif original : l'année "joker"

Des aménagements de la scolarité sont proposés pour reculer le choix de l'orientation définitive à l'issue de la première année. L'"année joker" permet au normalien engagé dans une voie non adaptée, *a priori*, à son profil de suivre les études qu'il souhaite pendant un an pour tenter d'y faire ses preuves. Il peut ainsi, sans amputer la durée de la scolarité, entreprendre le parcours pédagogique correspondant le mieux à son goût et à son ambition, avec une liste d'objectifs à atteindre. Si ces derniers sont atteints au terme de l'"année joker", l'intégration dans le département choisi est définitivement acquise. Dans le cas contraire, l'école propose une affectation dans le département le plus adapté à l'élève et restitue le capital des 4 années de formation.

Cette possibilité accorde ainsi aux hésitants une certaine liberté dans le cadre du parcours de formation bien balisé de l'école.

6 - Être élève de l'ENS de Cachan

L'origine sociale des élèves est bien connue par l'ENS. Actuellement, l'école ne joue pas de rôle particulier d'ascenseur social pour les jeunes méritants issus des catégories populaires défavorisées : les enfants de cadres et d'intellectuels représentent plus de la moitié des étudiants. Les données sur l'origine géographique des élèves, malheureusement un peu sommaires, montrent qu'il n'y a pas de sur-représentation de l'Île-de-France par rapport à la province. Un suivi de l'origine par lieu et lycée de préparation serait utile.

En dépit de la volonté d'égalité entre les sexes affirmée dans le contrat quadriennal, aucune évolution positive ne se produit : le pourcentage de filles tend plutôt à baisser (30% des sortants en 1995, 26,2% seulement en 2002) ainsi que leur présence dans les filières techniques (17,6% en 1995, 14,8% en 2002). Néanmoins, il y a un certain rééquilibrage entre les filières scientifiques et le secteur des sciences sociales, économie, arts et langues. Est-ce le résultat des opérations de tutorat et, de façon plus générale, d'information dont ont été chargées des normaliennes dans les classes de lycée ? Indépendamment du fait que la parité des sexes devrait être appréciée sur l'ensemble des ENS, le rééquilibrage échappe largement, sinon totalement, à l'école qui ne peut maîtriser ce qui se passe en amont du concours d'entrée. Les statistiques concernant les concours d'entrée ne distinguent pas filles et garçons, ce qui ne permet pas de conclure si le résultat positif au concours majore ou minore, selon les sections et filières, les répartitions en classes de préparation. Or, c'est cette connaissance quantitative qui est susceptible de faire évoluer les comportements : si le pourcentage de reçues dans telle filière est significativement supérieur au pourcentage de candidates au concours, c'est un encouragement à se présenter dans cette filière. Mais il n'est nullement certain que cela favorise un rééquilibrage entre les sexes.

7 - L'implication des élèves et le sentiment d'appartenance

Pour le personnel enseignant et administratif, il existe à l'ENS de Cachan une "véritable culture d'établissement"¹, mais cette impression ne semble pas tout à fait partagée par les élèves. La non-résidence sur le site de Cachan (50%), jugé peu attractif, les co-accréditations de diplômes qui font que les étudiants sont rattachés à des universités d'Île-de-France, diluent ce sentiment d'appartenance à l'école. Seule une minorité d'élèves s'exprime avec vivacité sur leur école. Ces élèves s'investissent dans diverses activités dont l'offre est large et complémentaire (clubs, sports, loisirs, culture, etc.), ils animent le Bureau des élèves (BDE) et le Bureau des sports (BDS), ou ils participent aux instances de gestion. Le BDE est particulièrement dynamique et a le soutien de l'administration qui subventionne les projets présentés selon un protocole bien établi par les diverses associations étudiantes. Celles-ci disposent de 600 m² dans différents bâtiments du CROUS, que le BDE se charge de répartir. L'école accorde aussi un soutien fort au service des sports (loisirs et compétition) qui gère au mieux des équipements dispersés, vétustes, loués, dans l'attente d'une salle omnisports qui serait le fruit d'une collaboration financière avec la Région.

Il est impossible de mesurer le degré d'implication des normaliens dans la vie associative et culturelle de l'établissement. Les seules données chiffrées sont celles qui concernent le sport et sont fournies par le BDS : 646 Cachanais pratiquent régulièrement une activité encadrée de loisir ou de compétition (15 équipes engagées à la Fédération nationale du sport universitaire (FNSU)). Les activités sportives, qui fédèrent les filières à tous niveaux, révèlent, lors des rencontres inter-ENS, une véritable identité d'école. Ceux qui ont choisi de vivre sur le campus et de l'animer ont aussi fait le choix de Cachan, plutôt que d'une autre école d'ingénieurs où ils étaient admis et ils ne le regrettent pas. Ils éprouvent un véritable sentiment d'appartenance pour leur établissement, même si celui-ci s'exprime, paradoxalement, sous forme de critiques ou de revendications.

8 - La politique documentaire

La bibliothèque centrale de Cachan fait office de service commun de documentation de l'ENS. Son fonctionnement répond aux besoins fondamentaux des élèves et à leurs attentes (horaires, heures hebdomadaires d'ouverture (60h), accès aux documents, système de prêt et de réservation d'ouvrages).

En ce qui concerne les bibliothèques de département et laboratoire, la situation reste très hétérogène ; si dans le domaine des "sciences dures" elle est satisfaisante, ce n'est pas le cas en économie, gestion et design. Les ouvrages déjà anciens sont de surcroît inadaptés à l'enseignement dispensé, ce qui oblige les élèves de ces disciplines à travailler dans les bibliothèques d'universités parisiennes.

¹ Contrat quadriennal de développement

Des abonnements électroniques ont été souscrits en 2001 par l'adhésion au consortium Couperin, mais la pluridisciplinarité de l'école et le coût financier des acquisitions freinent leur expansion. Le catalogue informatisé est consultable *via* l'Internet. Son intégration dans le système universitaire de documentation (SUDOC) est en voie d'achèvement. Par ailleurs, il reste à rattacher les bibliothèques de département et de laboratoire à ce catalogue collectif de l'école et à assurer avec régularité son actualisation ; cette mission est impossible à assumer avec les moyens humains actuels.

Enfin, d'une manière générale, aucune formation en recherche documentaire n'est dispensée aux élèves ; à cela au moins trois raisons : la faible disponibilité des personnels - peu nombreux à ce poste -, la grande pluridisciplinarité de l'école, mais aussi la forte autonomie des élèves.

En revanche, à Ker Lann, la politique documentaire ne se heurte à aucune difficulté ; la belle bibliothèque met à la disposition des élèves de très nombreuses revues françaises et étrangères. Les directeurs de département ont la possibilité de faire acheter tous les ouvrages nécessaires aux enseignements.

9 - Les relations avec les enseignants

La qualité des relations des élèves avec les enseignants est bonne, bien qu'elle varie selon les départements. Les conseils de département devraient assurer la diffusion des informations aux élèves et leur permettre d'évaluer régulièrement formations et enseignements. La procédure d'évaluation de la qualité de la formation dispensée par les départements, qui se base entièrement sur des échanges oraux et publics, provoque un certain scepticisme. Le questionnaire anonyme, avec un choix judicieux de questions ouvertes et fermées, tel qu'il est pratiqué dans d'autres établissements, donne des résultats plus fiables. Il est facilement réalisable à l'échelle d'une école à effectif raisonnable et serait un complément utile de ce qui se pratique actuellement.

10 - Les relations avec l'administration

Sans être tendues, à l'exception du problème touchant la sécurité du campus, les relations que les élèves entretiennent avec la direction sont plutôt distantes. S'il n'y a pas de réel conflit, il y a des indices certains de dysfonctionnements. Les élèves disent souffrir d'un manque d'information quant à la politique d'établissement. Leur implication leur paraît se limiter aux services qu'ils rendent et qui, selon eux, reviennent de fait à l'administration (accueil de certains étudiants étrangers à l'aéroport, aide aux démarches administratives auprès de la préfecture...). Ils regrettent, par exemple, que l'importante réforme du LMD et la mise au point des masters n'aient pas fait l'objet d'une vaste consultation, bien que trois réunions de département par an permettent en théorie la concertation avec les élèves¹.

¹ Rapport d'auto-évaluation

Cependant, la qualité des échanges avec le secrétariat général et son efficacité recueillent le satisfecit unanime des élèves. Le service de l'international est également qualifié d'efficace, des progrès, surtout pour les étrangers entrant à l'école, ayant été réalisés depuis un an.

Une seule ombre signalée par les élèves rencontrés : le manque d'aide juridique pour conclure les conventions, établir les contacts avec les entreprises ou occasionnellement les autorités de police. Est-ce seulement un problème de communication ? Une défaillance plus réelle ? En tout cas, c'est un point que l'école peut aisément corriger.

11 - La politique de communication : une attente exigeante des élèves

Qu'en est-il de la communication envers les élèves ?

Chaque élève reçoit une adresse électronique qu'il conserve pendant les dix ans de son engagement décennal ; les élèves trouvent le système peu fiable (connexions coupées, défaillances du centre de ressources informatiques, absence de listes de diffusion). Ils préfèrent par conséquent s'adresser au "Cachan réseau @ normal sup"(CR@NS), association de type loi de 1901 gérée par le réseau des élèves pour toutes leurs ressources informatiques. L'initiative étudiante semble mieux à même d'assurer l'information que l'adresse électronique professionnelle obligatoire pour tous les élèves.

Le service central de communication, étroitement logé, ne prend pas en charge la communication des départements et des laboratoires. Il édite le *Journal du Bureau des élèves*, véritable outil d'information et interface entre les élèves et la direction, ainsi que la lettre *Bien ensemble*, diffusée en interne à 1500 exemplaires, en particulier aux représentants étudiants et aux associations. Un webmaster a la charge du site internet ; les pages concernant les divers départements n'obéissent pas à un protocole normalisé, faute de volonté collective. L'affirmation d'indépendance des directeurs de laboratoire empêche en outre une harmonisation pourtant nécessaire.

12 - Normaliens et non-normaliens

L'école compte autour de 1300 normaliens dont 1200 considérés comme "en activité". Mais elle inscrit aussi plus de 500 étudiants non-normaliens en préparation à l'agrégation, magistère, DEA et thèse. La cohabitation entre normaliens et non-normaliens au sein de l'ENS concerne principalement la préparation à l'agrégation, et ce qui est désormais le cycle master.

Il convient que l'école organise de façon harmonieuse, dans les masters dont elle a la responsabilité, la présence d'étudiants de l'ENS non-normaliens. C'est évidemment un point très important pour le bon accueil à l'ENS d'étudiants étrangers.

Si rien ne s'oppose à ce que ceci soit fait du point de vue pédagogique, il subsiste tout de même des questions plus structurelles. Il n'est pas forcément facile de faire collaborer des étudiants payés comme fonctionnaires-stagiaires et d'autres qui ne le sont pas. Il est aussi indispensable de trouver les moyens d'associer les étudiants non-normaliens inscrits à l'ENS à la vie collective et aux décisions sur l'avenir de l'école. Les statuts actuels de l'école ne permettent pas de résoudre ces questions. Les seuls étudiants représentés au CA (article 9), au CS (article 12) et à la Commission des études (article 11) sont les élèves. Les autres étudiants sont rassemblés sous la dénomination, largement discrète, d'auditeurs libres (article 27). Pourtant, l'école inscrit aujourd'hui directement des étudiants en doctorat et en inscrira de plus en plus en master. La place institutionnelle de ces nouveaux étudiants est un problème à régler. Il n'y a certainement pas urgence ; c'est d'ailleurs heureux, tant il sera compliqué de modifier des statuts qui ont la forme d'un décret en Conseil d'État. Il serait utile que l'ENS de Cachan, peut-être en dialogue avec les autres ENS, fasse des propositions à ce sujet.

II - Les conditions de vie sur le campus

1 - Des contraintes lourdes à gérer

L'héritage de l'ENSET et du CNET, les problèmes avec le CROUS de Créteil, l'attitude de la Région et des deux lycées¹ présents sur le campus, la position du campus au centre de la ville de Cachan mettent l'ENS dans une situation complexe dont la répercussion sur les conditions de vie des élèves est malheureusement négative.

L'une des principales préoccupations de la direction de l'école provient de la détérioration déjà ancienne des relations entre l'ENS et le CROUS de Créteil. La mise en œuvre de la convention signée en 1997, qui correspondait à une attente commune pour la rétrocession du restaurant universitaire, de deux résidences sur le campus et de la mise à disposition de personnels, n'a pas toujours été respectée par le CROUS. Le "squat de Cachan", qui a commencé en 2002, et qui, en août 2004, concerne 800 personnes réfugiées dans l'un des bâtiments du campus géré par le CROUS, n'a fait qu'amplifier la tension entre les deux institutions. Ces deux problèmes ont connu un commencement très modeste de résolution, mais le processus concernant le squat est encore trop lent et reste objectivement fragile. Le renforcement en bonne intelligence de la concertation entre les deux établissements est donc absolument nécessaire pour résoudre les derniers litiges et assainir la situation, car elle provoque actuellement des nuisances pour les élèves logés dans les bâtiments proches. De plus, elle crée un sentiment d'insécurité constant.

Il semble que les pouvoirs publics s'accommodent assez bien de voir le problème perdurer, considérant que la gêne apportée au campus n'est, politiquement au moins, guère importante. Mais la situation ne peut se maintenir en l'état, ni pour les personnes qui se logent dans ce squat ni pour les utilisateurs du campus, et il est important de trouver rapidement une solution viable dans le respect de la dignité des personnes.

¹ Lycée Gustave Eiffel, Lycée Maximilien Sorre

L'état du site de Cachan, au moment des oraux - en juillet -, est dissuasif et dessert l'image de l'ENS. Il peut même être une entrave à sa compétitivité face aux autres écoles et contre-productif pour son rayonnement à l'international. Certes, la partie dont l'ENS a la responsabilité est très bien entretenue, mais la vision globale, tenant compte des abords et des parties relevant du CROUS, n'est pas très attractive.

Les questions en suspens étaient d'une telle ampleur que le CNOUS a dû s'en saisir de façon directe. Son implication au côté de la direction de l'ENS de Cachan a permis de débloquer la situation délicate dans laquelle elle se trouvait.

On ne peut que saluer l'action de la direction actuelle qui déploie une énergie considérable pour sortir l'établissement de sa situation difficile et pour les étapes qu'elle a déjà franchies avec succès. Cependant, le danger et l'insécurité accrue que présente encore le campus sont des sujets de tension entre les élèves et l'administration de l'école accusée de passivité ; cette dernière récuse cette appréciation. Elle rappelle les multiples actions qu'elle a conduites dans un souci de dialogue ouvert et transparent avec tous les partenaires du campus. Un effort de communication envers les élèves reste toutefois à accomplir pour porter à leur connaissance les démarches entreprises et désarmer un conflit qui risquerait de gêner le climat de confiance qui règne entre l'administration et les élèves.

Le campus, situé au cœur de la commune de Cachan, est un passage naturel pour les Cachanais qui leur donne directement accès aux moyens de transport. Entre le campus ouvert que souhaite la mairie et le "tout sécuritaire" que revendique l'école pour la sécurité de ses élèves et la présence d'importants laboratoires qui y sont implantés, les différents acteurs devront trouver un juste compromis. Le consensus n'existe pas encore, mais les conditions d'un dialogue entre les principaux interlocuteurs (CROUS, ENS, lycées et mairie de Cachan) existent et y prédisposent.

De même, l'intrication complète des structures de gestion du patrimoine entre les deux lycées et l'ENS (entretien des locaux, téléphone, gardiennage ...) pourrait être clarifiée. Une convention engageant la Région qui précise les rapports entre le Lycée G. Eiffel, principal concerné (6000 m² d'ateliers partagés), et l'ENS a été signée par le nouveau proviseur. La situation peut donc être "débloquée", mais il est anormal qu'il faille autant de temps pour y arriver et que la Région Île-de-France continue de refuser de cosigner cette convention et, par voie de conséquence, de financer le surcoût engendré par la présence du Lycée G. Eiffel dans le bâtiment L. de Vinci.

2 - Les conditions de logement

Les conditions de logement à Cachan ne sont pas idéales et peuvent nuire à l'image de marque de l'école dès le premier contact ; elles peuvent même être parfois source de désaffection. L'école, qui n'a pas d'internat propre, dispose de 665 chambres en cité, non regroupées, ce qui répond, semble-t-il, aux désirs des élèves, à l'exception des agrégatifs qui souhaitent se rapprocher pour faciliter leur travail collectif. De nombreux élèves préfèrent se loger ailleurs. Quelques solutions plus onéreuses sont proposées : le pavillon des Jardins pour les étrangers, quelques logements étudiants construits par la Caisse des dépôts dans lesquels l'ENS dispose de 30 chambres.

On peut se demander si le regroupement des élèves en un même lieu ne serait pas préférable, ceux-ci pouvant adopter quelques règles de vie commune et de responsabilisation collective. Il est certain que la situation actuelle nuit fortement à la construction d'un sentiment d'identité.

3 - La politique sanitaire

L'absence de politique sanitaire est à l'image de la situation de faiblesse qu'elle connaît souvent dans les établissements d'enseignement supérieur, mais aussi ailleurs dans l'Éducation nationale. L'ENS de Cachan ne dispose en 2004 d'aucun médecin ni d'aucune infirmière et, pourtant, la population normalienne n'est pas à l'abri de soucis de santé. Certes, le recrutement d'un médecin ou le recours à des structures médicales privées auraient un coût significatif pour le budget de l'école. Mais, comme la plupart des universités françaises le savent déjà, il est peu probable que les demandes réitérées de l'école auprès du rectorat aboutissent. Il faut que cette situation évolue, peut-être par un partenariat inter-ENS parisiennes ou avec d'autres établissements. Mais rien ne peut justifier le *statu quo*.

Le CNÉ encourage l'ENS à poursuivre, sur le site de Cachan, la voie du dialogue avec ses partenaires ; plus largement, le "volet vie étudiante" du contrat d'établissement de l'ENS de Cachan devrait donner l'occasion de développer un partenariat global avec des perspectives pluriannuelles.

III - L'antenne de Bretagne : le campus de Ker Lann

1 - Présentation

En 1993, la croissance de l'ENS de Cachan et l'augmentation régulière du nombre d'options d'agrégation proposées aux candidats au regard des ressources du site de Cachan ont conduit le directeur à envisager la création d'une antenne délocalisée en région. La demande pressante ainsi que le soutien financier des collectivités territoriales de Bretagne et l'environnement universitaire rennais ont justifié l'implantation d'une antenne délocalisée de l'ENS de Cachan sur le campus de Ker Lann dans la banlieue sud de Rennes.

Cette antenne a ouvert ses portes en septembre 1994 avec un peu moins de 40 étudiants ; en 2003-2004, elle compte environ 220 élèves fonctionnaires-stagiaires et peut espérer en accueillir prochainement 260 à 300 après l'ouverture des deux premières années de mécatronique et lorsque le département EPS aura atteint son régime de croisière.

Elle dispose, à la rentrée 2003, de 29 emplois d'enseignant, dont 18 enseignants-chercheurs et de 18 personnels techniques, administratifs et de service. Son directeur est, depuis septembre 2004, nommé par le ministre pour 5 ans, avec le statut de directeur adjoint et c'est un changement notable et positif, dû à la forte mobilisation de la direction de l'école ; il participe à l'équipe de direction de l'ENS.

L'antenne est constituée de 5 départements d'enseignement (Mécatronique - Économie, Droit et Gestion - Mathématiques - Informatique et télécommunications - Éducation physique et sportive) régis par les mêmes règles que les autres départements de l'ENS. 5 équipes de recherche sont rattachées à des unités reconnues par les instances nationales, en mathématiques (IRMAR), informatique et télécommunications (IRISIA), BIOMicroSystèmes (SATIE), Actionneurs et énergie (SATIE), Obtention de pièces et outils prototypes (IRCCYN).

2 - L'articulation des sites de Cachan et de Ker Lann

Les rapports entre la "maison mère" et son antenne sont dans l'ensemble bons, tant au niveau de la direction que des départements, même si Ker Lann n'apparaît pas clairement dans l'organigramme de Cachan. Le grand éloignement entre les deux sites complique l'application d'une direction "directive". Il a pu arriver que le directeur d'antenne soit court-circuité par le directeur de la formation, mais l'esprit d'établissement ou d'équipe qui règne dans l'antenne corrige ces quelques dysfonctionnements. Cependant, certaines décisions prises à Cachan sont transmises à Ker Lann, sans aucune information ou concertation préalable. Par exemple, dans le domaine des formations à l'enseignement et à la recherche, les relations entre les deux sites pourraient être améliorées, en évitant de convoquer la réunion des directeurs de département à 8 h du matin à Cachan. L'importance de l'antenne et cet éloignement justifient que soit créé un conseil d'antenne, chargé d'organiser la vie interne à Ker Lann.

L'ENS de Cachan est, du point de vue des contrats quadriennaux, un établissement de l'Académie de Créteil, son antenne de Bretagne est donc rattachée à cette académie. Il n'en demeure pas moins que Ker Lann dépend de l'Académie de Rennes pour toutes les questions relatives à son développement régional, en particulier pour la quasi-totalité des crédits d'équipement attribués dans le cadre du contrat de plan État-Région. La volonté de symbiose de l'antenne avec les établissements universitaires, par exemple pour la mise en place de nouvelles filières d'enseignement cohabilitées, soulève quelques difficultés administratives liées à l'inadéquation des phases de contractualisation (Cachan : vague D - Ker Lann : vague B). La tutelle ministérielle n'attribue aucun moyen spécifique, financier ou humain, à l'antenne de Bretagne. La direction de l'ENS est donc contrainte d'effectuer des arbitrages permanents, et parfois difficiles, sur ses propres moyens pour faire vivre et développer son antenne.

L'objectif de l'antenne, avec sept options d'agrégation, est d'apporter le complément de la formation de base de l'ENS en s'appuyant sur les formations des universités rennaises. Dans les disciplines où c'est possible, les préparations à l'agrégation sont communes avec les universités et la mise en place du dispositif LMD s'est faite en étroite collaboration avec les établissements universitaires rennais et dans un esprit de partenariat constructif. Plus largement, l'antenne de Bretagne de l'ENS de Cachan fait partie de "l'Université de Bretagne" qui rassemble l'ensemble des établissements supérieurs bretons. Il semble donc que, si l'ENS de Cachan se pose des questions sur son positionnement par rapport aux universités, sur sa stratégie, ces questions ne sont pas primordiales sur le site de Ker Lann ; cette antenne possède ses particularités et s'est au fil du temps fortement intégrée aux structures locales pour l'enseignement, la recherche et la valorisation.

À l'exclusion des mathématiques, chaque département de Ker Lann a son originalité par rapport à Cachan ; il en va de même pour les recherches ou les équipes de recherche associées. C'est en particulier le cas pour le secteur SHS avec l'éducation physique et sportive et le secteur Droit qui ne sont pas des duplications de Cachan. On peut même remarquer que la composante STAPS est la seule qui soit rattachée à une ENS, ce qui crée une forte originalité et peut permettre la formation de cadres de haut niveau.

L'antenne ne souhaite pas développer de diplômes et laboratoires propres. Au contraire, pour ceux qui peuvent bénéficier de structures de recherche de qualité sur le site (IRMAR, IRISA), la situation actuelle, où ils sont intégrés dans des structures existantes, leur semble l'intérêt bien compris de chacun. En raison de leur taille, aucune des équipes ne souhaite l'autonomie et toutes cherchent des pistes de collaborations locales au sein d'entités reconnues, qui, par exemple pour BIOMIS, sont identifiées. Pour des équipes comme Actionneurs et énergie et Obtention de pièces et outils prototypes, sans véritable attache locale, leur positionnement est plus délicat en raison de leur taille sous-critique ; leur renforcement viendra-t-il du redéploiement de postes de l'ENS ou d'accords avec les universités rennaises ? C'est une des questions qui est posée à l'ENS.

Le service de valorisation de l'ENS de Cachan est aussi concerné par l'antenne, mais la valorisation liée à l'activité des laboratoires peut être gérée par les établissements de rattachement : École centrale de Nantes, IRIS et Rennes I. Les thésards sont inscrits dans les écoles doctorales de rattachement de ces laboratoires. Pour les thésards de BIOMIS et Actionneurs et énergie, membres de l'école doctorale "Sciences pratiques" de Cachan, la situation n'est pas satisfaisante à cause de la distance avec Cachan et des complications pour participer aux activités annexes des écoles doctorales (formations, séminaires, etc.). Même lorsque les thématiques sont proches, les deux sites fonctionnent de manière indépendante. En revanche, à Ker Lann, la petite taille de l'antenne et de chacun de ses départements, ainsi que le partage des locaux favorisent les relations et les interactions entre les départements, ce qui développe plus qu'à Cachan l'esprit d'appartenance à un seul établissement.

L'affectation des élèves à l'antenne se décide en fonction de leur classement au concours, chaque département ayant un nombre de postes affectés. Le cas du concours MPSI, commun aux ENS et à Polytechnique, pose une difficulté à l'antenne qui estime "perdre" un certain nombre de postes. Ceci indique, si on en doutait, la plus grande attractivité de la région parisienne. En effet, 40 postes prélevés "à la source" dans tous les départements concernés sont offerts, ils ne sont pas préaffectés à un département, leur destination finale dépendra du choix des reçus. Le système provoque donc un transfert de postes d'un département à l'autre.

Enfin, le petit effectif de certaines formations, alors qu'elles existent aussi à Cachan, pose le problème du regroupement sur l'un ou l'autre site : 10 normaliens en informatique à Cachan, 9 à Ker Lann ; deux formations séparées à l'agrégation d'Économie-Gestion, certes avec un partage équitable des quatre options ; deux préparations identiques en génie mécanique et génie électrique, alors que le nombre de postes au concours baisse. La logique de compétition entre les deux sites suffit-elle à justifier ces doublons ? L'ENS doit se donner les moyens de mener une réflexion périodique sur l'existence de ses filières sur les deux sites.

3 - Les conditions de vie sur le campus de Ker Lann

L'antenne n'est pas touchée par les difficultés du campus de Cachan. La qualité des locaux et des équipements, les bonnes relations avec les collectivités locales, les liaisons en enseignement et en recherche établies avec les universités de Rennes et de Nantes, les bons résultats aux concours d'agrégation, le

caractère performant des recherches en mécatronique et en télécommunications, l'excellente entente qui semble régner entre enseignants, personnel administratif et élèves dans un établissement à taille humaine, concourent à l'harmonie. Néanmoins le potentiel humain, notamment en personnel administratif, demeure très faible et cette situation ne peut que nuire au développement de l'antenne. En outre, les installations pour l'EPS à Ker Lann posent question ; il est envisagé un regroupement général des STAPS et du département EPS de l'Université Haute-Bretagne - Rennes II sur Ker Lann. Mais dans cette configuration, sans aucun doute utile pour la pédagogie et la recherche dans ce secteur, des décisions devront être prises par les pouvoirs publics rennais s'agissant de la desserte par les transports en commun et surtout du volume des installations sur le site.

Les élèves sont très satisfaits des équipements fournis par l'école et de la qualité des prestations de service d'un personnel jugé cependant insuffisant : fonctionnement, heures d'ouverture et richesse du fonds documentaire, disponibilité de la salle informatique, adresse électronique, salles ouvertes 24 heures sur 24 pour les activités gérées par le Bureau des élèves (musique, photo, théâtre, jeux...). Ils déplorent néanmoins les moyens médiocres mis au service du Bureau des sports. Ils apprécient la proximité qu'ils entretiennent avec leurs enseignants et sont donc conscients de la qualité de vie et de travail que leur offre une structure universitaire de petite dimension.

Usagers d'une entité indépendante à cause de l'éloignement et reconnue, les élèves de Ker Lann ne se sentent aucunement élèves de Cachan mais en revendiquent le label pour des raisons de notoriété ; ils veulent faire partie de la grande famille des ENS et ils participent aux divers challenges inter-ENS organisés annuellement. Le fait d'être implanté sur un campus éloigné de la ville et très mal desservi, dépourvu de tout commerce et lieu convivial, est certes éprouvé négativement, tout comme le coût du logement qui ne dépend pas du CROUS mais d'organismes privés. Malgré cela, le campus n'est pas qualifié de répulsif. Il est délaissé au profit du logement en ville par les étudiants dès la seconde année ; en revanche, les agrégatifs s'y retrouvent pour des raisons de commodité de travail : proximité des cours et de la bibliothèque, facilité pour le travail en commun, absence de toute tentation ludique...

Le mélange entre élèves issus d'un concours et auditeurs libres ne suscite pas de difficultés durables de niveau, même si les résultats aux concours traduisent de façon attendue la disparité de départ.

La gestion de l'antenne convient aux services, soit qu'elle leur échappe, soit que, grâce aux liaisons informatiques, la distance se trouve abolie. Tout juste signale-t-on, ici ou là, quelques délais d'acheminement de pièces justificatives qui ne perturbent pas trop le fonctionnement quotidien. Les bâtiments dont a bénéficié l'antenne à l'ouverture *via* de larges investissements des collectivités territoriales sont bien entretenus et n'imposent pas de contraintes spécifiques en termes de maintenance.

Dans le domaine budgétaire et financier, tous les engagements et le traitement des factures sont traités à Ker Lann, qui dispose d'un accès informatique sécurisé avec la comptabilité de Cachan. Un mouvement de déconcentration de bon aloi s'est instauré ; le directeur de l'antenne bénéficie d'une délégation de pouvoir de l'ordonnateur principal lui permettant d'engager et mandater jusqu'à un seuil de 90 000 €.

4 - Quel avenir pour l'antenne ?

En dix ans d'existence et un soutien constant des collectivités territoriales pour son développement, l'autonomie de l'antenne de Bretagne de l'ENS de Cachan s'est accrue au fur et à mesure de son intégration dans le paysage universitaire local. L'avenir de cette antenne dans sa configuration actuelle soulève un certain nombre de questions. L'antenne doit-elle cultiver le lien avec Cachan ou privilégier une culture de site propre ? La recherche de l'autonomie doit-elle aller jusqu'à la rupture avec la maison mère et la création d'une ENS de Bretagne, ou se limiter à une autonomie de gestion administrative et budgétaire. Faut-il envisager des redéploiements d'enseignements et de personnels entre les deux sites ? La résolution de ces questions assainirait une situation où l'incertitude ne peut que générer l'incompréhension.

Si du point de vue fonctionnel, qui est privilégié à la fois par la direction de l'ENS et de l'antenne, l'autonomie ne semble pas poser de problèmes particuliers, l'aspect politique de la scission n'est pas vraiment explicite. La direction de l'ENS souligne que la question de l'autonomie dépasse la seule problématique de l'ENS de Cachan et qu'il s'agit d'un problème de politique d'enseignement supérieur sur la place accordée par le ministère aux ENS dans le dispositif d'enseignement supérieur français. Les collectivités territoriales - Région Bretagne, Département d'Ille-et-Vilaine, Métropole de Rennes - qui ont réalisé l'ensemble des investissements financiers pour les bâtiments et l'équipement scientifique, espèrent à présent l'autonomisation de l'établissement, sous forme d'une ENS de Bretagne. Les établissements d'enseignement supérieur locaux, avec lesquels de fortes relations se sont instaurées depuis dix ans, sont aussi favorables à cette création ; leurs actions sont souvent complémentaires et ils n'apparaissent pas en concurrence directe.

Dès lors, soit cette antenne devient autonome, comme ENS de Bretagne, fonctionnant éventuellement en réseau avec d'autres ENS, mais avec de très forts partenariats locaux ; soit elle demeure une antenne, mais plus identifiée au sein de l'ENS de Cachan.

Cependant, l'ENS n'a pas tiré les conclusions pratiques en termes d'organisation, de gestion, de politique pour la mise en place de structures à Ker Lann lors de la création de cette antenne. Le bon sens va plus vers une large autonomie interne que vers l'indépendance, qui ne pourrait créer qu'une sous-ENS. Dans la conjoncture actuelle de l'harmonisation européenne, l'antenne de Bretagne devra se faire une place dans le monde très concurrentiel des écoles, notamment en ce qui concerne le recrutement des normaliens et des autres étudiants.

Il faut donc donner à Ker Lann toutes ses chances en lui attribuant explicitement une certaine liberté interne, qu'elle a de fait dans son fonctionnement journalier, et en la traitant comme peut l'être une composante au sein d'une université de droit commun. De ce point de vue aussi, les statuts actuels de l'ENS manquent de souplesse. Il est dommage qu'ils ne prévoient aucune forme de structuration interne. Il est vrai que la question ne se posait pas en 1987, alors qu'elle se pose aujourd'hui.

Les évolutions pédagogiques (filières de formation) et scientifiques (spécialités de recherche) de l'antenne rennaise pour les années prochaines dépendent de la réponse à l'alternative antenne/établissement ; elles doivent être rationalisées en évitant les doublons ou en donnant plus de visibilité aux spécificités réciproques. Enfin, les liaisons avec le tissu scientifique et le potentiel de recherche local, avec les bureaux de recherches industrielles du campus doivent être renforcées.

La direction de l'ENS souhaite que des emplois soient fléchés directement par le ministère pour l'antenne de Ker Lann. Le CNÉ estime qu'en matière d'emplois, l'ENS, dont la gouvernance est solide, doit conserver l'initiative et jusqu'au bout sa capacité d'arbitrage entre les campus de Cachan et de Ker Lann. Elle doit donc identifier clairement et défendre les besoins spécifiques de son antenne et procéder à la répartition entre les deux sites. Ainsi, cet arbitrage, au niveau de l'établissement, est à la fois respectueux de son autonomie et un bon indicateur de la place que l'école entend réserver à son antenne.

IV - Le secteur des sciences de l'homme et de la société (SHS)

1 - L'état des lieux

Les sciences de l'homme et de la société occupent une position particulière dans la politique globale de l'ENS de Cachan tant la majorité des laboratoires de recherche et des activités de formation sont orientées historiquement vers les sciences dures.

Il existe actuellement deux grands pôles ; d'une part, les sciences sociales comprenant en particulier la sociologie, les langues et l'histoire et, d'autre part, l'économie et la gestion correspondant à deux licences et à deux agrégations que l'ENS de Cachan est la seule parmi les ENS à préparer.

Ces disciplines représentent 1/3 des effectifs, soit 431 élèves normaliens en 2004-2005. Elles sont regroupées en 6 départements répartis sur les deux sites : Économie et gestion (Cachan), Droit économie et gestion (Ker Lann), Sciences sociales (Cachan), Langues/Anglais de spécialité (Cachan), Design (Cachan), Éducation physique et sportive (Ker Lann). Les résultats aux concours d'agrégation y sont excellents, en particulier en économie et gestion où le taux de réussite depuis trois ans est de 100%.

2 - Le cloisonnement des départements

De façon générale, l'école affirme sa volonté de définir ses grands domaines de formation en interaction forte avec ses thématiques de recherche. Et elle souhaite associer chaque département d'enseignement à une ou plusieurs unités de recherche. En réalité, dans le domaine des sciences de l'homme et de la société, le manque de relation entre les départements ne favorise pas le développement de pôles fortement identifiés, alors que certains points de croisement semblent possibles, voire souhaitables. Les élèves rencontrés confirment ce sentiment d'isolement dans leur propre département et regrettent le manque de contacts avec le département voisin.

La mise en place du LMD peut être l'occasion d'échanges constructifs et de réflexions sur la logique des masters. Il est indispensable qu'un décloisonnement s'opère entre les départements et que des entreprises pluridisciplinaires voient le jour.

3 - Des problèmes de pilotage

Les orientations du département Économie et Gestion posent question en particulier en termes d'organisation interne. Les conflits sont latents, les querelles palpables ; le département d'Économie donne l'impression d'être paralysé. Le problème doit désormais être rapidement réglé pour éviter une situation préjudiciable à une structure qui accueille de nombreux élèves. Ces derniers ne paraissent pas en être particulièrement touchés, ils déplorent seulement des changements de direction fréquents. L'absence de coordination est un facteur de tension visible. Cette situation a sans doute perduré car la direction s'est trouvée dans l'impossibilité d'assumer un rôle de pilote ou de régulateur. Dans un tel contexte, il est à craindre qu'un hiatus se développe entre l'enseignement, qui fait la force de l'ENS, en particulier par la préparation aux concours, et la politique des pôles de recherche.

4 - La recomposition du secteur

Néanmoins, des projets sont en cours pour recomposer la recherche dans le secteur SHS dans un souci de cohérence entre formation et recherche. Il existe actuellement plusieurs équipes de recherche :

- l'unité mixte de recherche Sciences, techniques, éducation, formation (STEF - ENS de Cachan et Institut national de recherche pédagogique), - ancien Laboratoire interuniversitaire de recherche en éducation scientifique et technologique (LIREST) - qui centre son activité sur les questions d'éducation scientifique et technologique ;

- l'unité mixte de recherche 8533 du CNRS Institutions et dynamiques historiques de l'économie (IDHE - ENS de Cachan, CNRS, universités Panthéon Sorbonne - Paris I, Vincennes Saint-Denis - Paris VIII, Paris X) qui conduit des recherches sur le statut théorique, la genèse et le rôle coordinateur des instruments d'intervention publique (institutions, politiques économiques et sociales, règles juridiques) ;

- l'unité propre de recherche 268 du CNRS, le Groupe d'analyse des politiques publiques (GAPP), qui consolide la présence des sciences politiques dans le domaine de la théorie, de l'analyse et de la connaissance des politiques publiques.

Par ailleurs, l'unité propre de recherche du CNRS 301, l'Institut d'histoire du temps présent (IHTP), qui élabore ses travaux dans une perspective à la fois comparatiste et internationale sur l'histoire de la France et de l'Europe au XX^e siècle, n'a pas pu - ou pas su - collaborer avec l'ENS, et devrait prochainement quitter le site de Cachan.

La situation de la recherche en sciences de l'homme et de la société soulève des interrogations. Si la recherche s'est bien structurée en sciences dures, c'est loin d'être encore le cas en sciences humaines et sociales. L'ENS est consciente de cette difficulté majeure, mais peine à trouver des solutions. Cette relative impuissance vient en partie d'un problème de perception des différences d'organisation interne et de méthode entre sciences dures et sciences humaines. Il semble indispensable de donner de la cohérence

à l'ensemble des sciences humaines, d'assurer des partenariats externes fiables et néanmoins de tenter des entreprises pluridisciplinaires. Les projets semblent peu nombreux alors que le potentiel de recherche est important et de qualité. Il existe une ambition pour ce secteur, mais la volonté politique qui la sous-tend reste très diffuse. Il faut régler vite et de façon extrêmement claire la question de la direction et des orientations du département dans le domaine de l'économie, et décider également de la politique scientifique dans le secteur sciences de l'homme et de la société. La solution consiste sans doute à mener une politique ferme aux contours affichés et à établir des partenariats solides avec les universités ou avec les autres ENS, ce que la direction tente de faire.

En effet, l'ENS a favorisé des rapprochements qui restent maintenant à renforcer. C'est en particulier le cas du GAPP qui, désireux d'associer les sociologues et de créer un pôle spécialisé dans l'analyse des politiques publiques, a engagé une vraie fusion avec le Laboratoire d'analyse des systèmes politiques (LASP - UMR 7026 Paris X/CNRS) dont les travaux s'orientent dans la perspective d'une sociologie de la construction démocratique.

En économie-gestion, le départ du groupe de recherche sur le risque, l'information et la décision (GRID - UMR 8534 CNRS/ENSAM/ESTP), en 2003, a fait disparaître le laboratoire de recherche de l'ENS de ce secteur. En effet, la directrice actuelle du département a souhaité monter une équipe de recherche pour laquelle elle envisageait de présenter une demande de labellisation ministérielle. Cette possibilité a été refusée par la direction de l'école, qui a préféré opter pour un rattachement à l'IDHE, que certains économistes ont rallié. Ce montage, qui est toujours en cours entre l'ENS de Cachan, les universités Panthéon-Sorbonne - Paris I et Paris X, devrait assurer une plus grande cohérence entre formation et recherche, mais le problème n'est pas encore réglé.

En ce qui concerne la gestion pure, la direction de l'école affirme, de façon peut-être un peu optimiste, que les problèmes sont résolus avec la création d'une équipe associée à l'UMR 7088 du CNRS et de l'Université Dauphine-Paris IX - Dauphine Recherches en management (DRM).

Sur le site de Ker Lann, le département de droit, économie et gestion, dirigé depuis deux ans par un professeur de l'Université Rennes I, détaché à l'ENS, fonctionne de manière beaucoup plus sereine malgré une situation défavorable en termes de moyens. Le directeur demande chaque année plus de 1400 heures complémentaires, les emplois statutaires ne pouvant couvrir que 880 heures environ. Le département tente de trouver un équilibre entre la nécessité de former de vrais et de bons juristes, qui doivent avoir l'agrégation, puisque tel est l'objectif de l'école et celle de ne pas négliger l'aspect "science pratique". Ce dernier élément se traduit concrètement par l'obligation d'effectuer un stage dans les domaines financiers, de la justice, des collectivités territoriales et de rédiger un rapport de stage, dans lequel les élèves peuvent éventuellement théoriser un certain nombre de problématiques. Ils peuvent, en quatrième année, effectuer un stage à l'étranger. L'idée du directeur est, à terme peut-être, d'envisager le recrutement de 10 élèves économistes à côté des juristes. Les liens avec d'autres départements voisins de Cachan sont inexistantes car les difficultés relationnelles du département d'économie de Cachan sont connues et freinent toute tentative d'action entre les deux sites.

V - La valorisation de la recherche et l'école doctorale

1 - Une cellule de valorisation à développer

Une cellule de valorisation de la recherche dirigée par un professeur et animée par un cadre administratif a été mise en place en 2001. Elle travaille principalement avec le comité des contrats du CNRS et organise les relations industrielles des laboratoires autour de trois pôles :

- physique, physique appliquée, chimie, biologie (Institut d'Alembert, LPQM, SATIE, Biologie, PPSM) secteurs où les dépôts de brevets sont possibles, effectifs et encouragés ;
- production de codes et de modèles : mathématiques appliquées, LMT LUPRA, qui, développant codes et savoir-faire, ne permet pas le dépôt de brevet. Un travail juridique actif est en cours ;
- sciences humaines.

Cette cellule, qui apporte un appui juridique et des conseils aux laboratoires, rencontre parfois quelques difficultés. En effet, les besoins de l'ENS pour la valorisation sont nombreux ; il lui faut établir de nouveaux modèles de contrat, améliorer l'adéquation des outils juridiques concernant la propriété intellectuelle, établir une procédure pour le transfert de "savoir-faire" brevetables. L'organisation actuelle de la cellule de valorisation ne permet pas de répondre à ces exigences. Les situations apparaissent comme très hétérogènes entre les différents laboratoires et non structurées. Au LMT, certains enseignants prospectent pour signer des contrats, les gestionnaires s'occupent de la gestion, la cellule valorisation apporte un appui juridique. Dans le laboratoire SATIE, deux ingénieurs recrutés sur contrat à durée déterminée travaillent pour la valorisation et le transfert. L'IFR d'Alembert n'a pas d'ingénieur valorisation. L'établissement assure que les laboratoires jouent le jeu et sans doute peut-on le croire. Cependant, la structure centrale est bien faible face à des laboratoires comme le LMT ou SATIE. Rappelons que 47 contrats de recherche ont été conclus en 2002-2003 au titre des UMR : 32 sont gérés par l'ENS, 15 par le CNRS. Le montant des contrats ENS en cours est de 2 578 754 euros contre 438 526 euros au CNRS ; avec, pour le LURPA, IDHE et STEF, 12 contrats industriels hors ACI, contrats européens et subventions publiques pour un montant total de 327 422 euros.

Étant donné l'orientation affichée de "philosophie de science pratique" de l'ENS de Cachan, cette structure de valorisation est un outil de pilotage politique important pour le développement de l'ENS et pour sa recherche, qui lui permet de présenter à ses partenaires industriels une visibilité globale et non morcelée autour de l'activité individuelle de chaque laboratoire. Les rapports avec les grands groupes sont régis par un accord-cadre avec le CNRS signé au plus haut niveau.

L'ENS a été coordinateur de 3 contrats pour le 5^e PCRD, ce qui est un excellent résultat ; pour le 6^e PCRD, ses laboratoires sont associés, à différents niveaux d'instruction, à 15 actions, et l'ENS propose d'être coordinateur de l'une d'elles de 12 millions d'euros, EUROGENETHY, renommé CLINGENE dans le 6^e PCRD. Malgré son implication dans les programmes européens, l'école estime qu'il est encore prématuré de créer une cellule "Europe".

L'action que mène la cellule de valorisation sur la protection de la propriété intellectuelle est incisive. Elle veille à protéger la production des logiciels, des savoir-faire, et les travaux des laboratoires qu'elle encourage fortement au dépôt de brevets. Si le principe de copropriété est en général respecté, elle observe encore des résistances auprès de certains industriels. Dix brevets ont été déposés en 2002-2003 dont neuf en copropriété avec le CNRS.

Cette cellule, dont la création remonte à 2001, n'a pas encore la maturité suffisante pour impulser une réelle politique de valorisation. Étant donné sa petite taille, elle n'est pas en mesure de couvrir aujourd'hui l'étendue des secteurs d'activité de l'établissement et de faire face aux tutelles multiples. Un renforcement de cette structure, en particulier pour s'assurer la coopération de personnels spécialistes des questions juridiques, lui est indispensable afin de traiter au bon niveau d'échanges les contrats avec les entreprises et les contrats européens.

2 - Quel avenir pour la filiale "Science pratique SA" ?

Le dispositif d'incubation mis en place "Science pratique SA" est en difficulté et ne fonctionne pas. Il y a eu vraisemblablement erreur d'analyse au moment de sa création. Cette filiale devait initialement gérer les contrats des laboratoires pour accompagner leur développement. Reconvertie en incubateur et actionnaire du fonds d'amorçage national C-source, on ne voit pas très bien aujourd'hui quelle sera son évolution. L'établissement s'interroge d'ailleurs sur son existence et sur son avenir. Elle n'y voit actuellement que l'opportunité de gérer un contrat européen important dans le domaine de la biologie fondamentale. Mais dans ce cas, il faudrait mieux en tirer la conséquence pratique et envisager la fin de cette filiale.

L'ENS de Cachan a analysé ses besoins et considère que la création d'un SAIC n'est pas souhaitable, le faible montant des contrats et des prestations à caractère lucratif ne justifiant pas l'existence d'une structure de cette nature. Tout en conservant au sein de l'établissement la gestion de la part des contrats qui lui est dévolue par le contrat quadriennal, l'école satisfait à ses obligations fiscales *via* une déclaration d'IS (première année en 2004). Les contrats d'un montant supérieur à 150 K€ sont examinés par le Conseil scientifique, sachant que la cellule valorisation gère la totalité de la rubrique, y compris dans sa partie juridique.

En termes d'indicateurs quantitatifs, l'ENS doit veiller à la cohérence de ses données, entre celles contenues dans les rapports d'activité des laboratoires et celles de la cellule de valorisation. Les disparités surprenantes qui sont constatées proviennent peut-être de la gestion spécifique de certains contrats par le CNRS, mais l'ENS devrait à tout le moins avoir connaissance de leur montant.

3 - L'école doctorale "Sciences pratiques" (EDSP)

L'importance que l'ENS accorde à la recherche est indiscutable. Quel que soit leur avenir professionnel, les élèves doivent sortir de l'ENS avec une "expérience" de la recherche au plus haut niveau. C'est le parti pris de l'école et la formation à et par la recherche est une priorité politique forte. Ainsi, les études doctorales y occupent-elles une place particulière *via* l'école doctorale de site ou la gestion d'allocations couplées.

L'école doctorale de site "Sciences pratiques" (EDSP) a été créée en 2000 et doit être renforcée (cf. prochain contrat quadriennal). Elle a inscrit en 2004 environ 240 doctorants (dont 70 en première année) répartis principalement au sein des dix laboratoires de recherche de l'ENS, et 187 thèses ont été soutenues entre 2000 et 2003, dont 81 par d'anciens normaliens. 60% des élèves normaliens préparent une thèse et la très grande majorité d'entre eux le font en dehors des laboratoires de l'école. L'école doctorale inscrit tous les ans en première année de thèse environ 15 anciens normaliens. La grande majorité des inscrits concerne des étudiants non-normaliens. La durée des thèses pour les normaliens est de 3 ou 4 ans, sachant qu'un tout petit nombre n'aboutissent pas.

L'EDSP a vocation à favoriser les approches transversales. Il est en effet impossible de mettre à disposition un ensemble de modules spécialisés pour chaque type de population de doctorants, compte tenu de la trop grande diversité des thématiques des laboratoires d'une part, et de la taille modeste de l'école d'autre part. À titre d'exemple, en 2004-2005, l'EDSP a soutenu des thèmes ayant un lien entre chimie et biologie et entre mathématiques et biologie, avec comme dénominateur commun la modélisation. L'appellation "sciences pratiques" renvoie à l'idée de soutien aux thématiques par l'application, non directement liée au champ de la recherche fondamentale mais à celui du secteur socio-économique. Les étudiants de ce secteur sont associés aux autres lors des modules communs de formation, des rencontres pour l'emploi des docteurs ou encore de la journée de présentation des doctorants.

Le fonctionnement de l'EDSP satisfait aussi bien les enseignants-chercheurs que les élèves et les étudiants. Les financements accordés aux étudiants semblent bien gérés, la direction de l'école doctorale ayant le souci d'une répartition entre le secteur SHS et les sciences dures, même si les SHS ont peu de connexions avec le reste de l'école doctorale.

Des contraintes s'imposent au doctorant de l'EDSP qui doit nécessairement participer à l'une des rencontres pour l'emploi des docteurs (3 journées en continu) organisées à l'initiative du comité de pilotage de l'EDSP. Il a également l'obligation de suivre un enseignement qui représente environ 120 heures de présence, composé de deux modules de formation "disciplinaires" choisis dans la palette des masters de l'ENS et de quatre modules de formation générale, hors du secteur disciplinaire et ouvrant sur des thèmes d'intérêt interdisciplinaire. Enfin, il doit s'impliquer dans la vie de l'école doctorale (club des doctorants, rencontres et présentations "transversales" des travaux des doctorants).

L'attribution des allocations de recherche se fait de manière traditionnelle et comparable à ce qui se pratique dans les écoles doctorales des universités : définition des axes scientifiques, soutien aux activités transversales entre laboratoires. L'EDSP est compétente pour définir à la fois les sujets orientés vers les "sciences pratiques" et ceux des laboratoires de recherche, sur lesquels elle peut intervenir en jouant un rôle de conseil et d'orientation. Une partie des allocations (2 sur 10) a été attribuée en 2004 au titre de la politique de l'ED, une seule a été attribuée à un ancien normalien. Sur l'effectif global des thèses encadrées au sein de l'EDSP, environ 20% sont soutenues par des conventions CIFRE ou des bourses industrielles. On note également un nombre significatif de thèses en cotutelle dans le cadre de partenariats avec des universités étrangères, en sensible augmentation ces quatre dernières années (4 en 2001-2002, 10 en 2004-2005). La volonté réelle de l'école doctorale de s'ouvrir et de soutenir la mobilité s'affirme donc par la médiation d'actions et d'accords concrets.

Comparativement à la période qui a précédé la création de l'EDSP, le nombre d'allocations attribuées par la MSTP est en diminution (de 37 en 1999 à 24 en 2004), une situation qu'explique le directeur en estimant que la répartition des allocations par la MSTP est plus favorable aux écoles disciplinaires.

L'ED applique la charte des thèses et veille au respect des bonnes pratiques en matière de financement des doctorants, de durée des thèses et d'abandon en cours d'études. Un bilan d'activité est demandé annuellement afin d'assurer le suivi des doctorants. Dans sa mission de suivi des doctorants, l'ED est assistée par des délégués aux thèses.

Le suivi des étudiants après le doctorat est statutaire pour les normaliens. Il semble par contre à l'état embryonnaire pour les docteurs non normaliens ; la création d'un serveur dédié au chargement en ligne par les docteurs est envisagée, de même que celle d'un annuaire des anciens.

Une réflexion sur la politique scientifique de l'EDSP est menée ; ainsi a-t-il été décidé de ne pas attribuer la mention "très honorable avec les félicitations du jury", car les disparités entre les différents secteurs se sont révélées très importantes.

4 - Les allocations couplées

Les allocations couplées (AC) ont été créées par l'État pour faciliter la poursuite d'études en thèse des normaliens. En 2004, l'école bénéficie de 145 allocations couplées attribuées à un peu plus de la moitié des 259 candidats déclarés, réparties entre l'Île-de-France et la province.

Comme dans les autres ENS, il est cependant difficile de marier harmonieusement la volonté de voir ses élèves faire une thèse dans un autre établissement et la procédure de distribution des allocations de recherche et des allocations couplées aux écoles doctorales, procédure qui crée une concurrence que les écoles doctorales maîtrisent mal.

La logique "école de site" est-elle la bonne ? Outre le fait que la création de l'EDSP s'est traduite par une très importante diminution du nombre global d'allocations, la transdisciplinarité de son enseignement interpelle. Il est certain que les futurs docteurs auront à évoluer dans un environnement professionnel en constante mutation. Les orientations pédagogiques qui militent en faveur du multidisciplinaire ne peuvent-elles pas nuire à terme à la formation initiale qui doit rester fondamentalement lisible et efficace ?

Le CNÉ estime que l'ENS a réussi à apporter des réponses pragmatiques et positives à ces délicates questions.

Entre école et université

L'ENS de Cachan est très engagée depuis plus de vingt ans dans le développement de la recherche et on peut dire qu'elle a bien réussi. Ce potentiel, notamment en sciences exactes et en technologie, lui permet de jouer un rôle important en matière de formation doctorale. Par ailleurs, la mise en place du LMD a été l'occasion de renforcer l'implication de l'ENS dans des formations de master destinées aux normaliens, mais aussi à d'autres étudiants. Enfin, elle cherche à développer sa visibilité internationale.

Ces évolutions rapprochent l'ENS des universités, ce qui se traduit par de nombreux partenariats, mais aussi par une interrogation plus profonde et plus dérangeante. Les thèmes de recherche, des études doctorales, de la mise en place des masters, de l'internationalisation sont aussi ceux retenus en France et en Europe par de nombreuses universités. Pourtant l'ENS n'est pas une université. La différence essentielle porte sur les missions, ce qui se traduit par les statuts des établissements, et plus radicalement par les statuts des élèves. Mais l'ENS de Cachan inscrit en doctorat de nombreux étudiants non normaliens, elle incite les normaliens à aller faire leur thèse dans un autre établissement et ses enseignants-chercheurs participent de plus en plus à des formations de masters où se mêlent normaliens et autres étudiants. Les évolutions récentes obligent l'ENS à se positionner entre école et université, ce qui est à la fois une chance, une ouverture, et une remise en cause d'une partie importante de l'identité de ce type d'établissement. Ces évolutions ne vont pas sans contradictions et sans tensions, contreparties obligées de l'organisation si singulière de l'enseignement supérieur français.

I - Un établissement ouvert aux partenariats

1 - Les relations avec les autres établissements d'enseignement supérieur

Jusque dans les années 80, les élèves des ENS allaient s'inscrire dans des universités pour y suivre les formations leur donnant accès aux diplômes de second et de troisième cycle. Ce système a connu plusieurs inflexions, d'abord lorsque les ENS se sont vu reconnaître le droit de délivrer des doctorats, mais aussi à travers la mise en place de magistères (souvent en partenariat avec des universités), formations particulièrement - mais pas exclusivement - destinées aux normaliens. La mise en place du LMD et la promotion de politiques de site changent plus radicalement la donne et ont conduit les ENS à pleinement participer à la délivrance des mêmes diplômes que ceux des universités.

Dans ce contexte, les relations avec les établissements d'enseignement supérieur reposent pour l'ENS de Cachan, d'une part, sur des cohabitations de masters, et, d'autre part, sur la recherche, avec des actions de laboratoires en cotutelle et l'insertion de ces laboratoires dans différents réseaux, pôles, etc...

Les relations pédagogiques sont obligatoires puisque l'ENS, contrairement à ses souhaits, n'a pu obtenir, sauf pour des projets particuliers, l'autorisation de délivrer seule ces diplômes. Elle est donc en lien avec la quasi-totalité des établissements parisiens. 27 mentions de masters sont proposées. Des mutations ont été opérées à l'occasion de cette campagne : les mathématiques passent de Paris VII - Denis Diderot à René Descartes - Paris V, la physique de Paris Sud - Paris XI à Pierre et Marie Curie - Paris VI, l'économie-gestion de Paris Val-de-Marne - Paris XII à Panthéon Sorbonne - Paris I pour l'économie et Paris Sud - Paris XI - Faculté Jean Monnet pour la gestion. Même si Paris Sud - Paris XI reste le partenaire le plus important pour le nombre de masters cohabilités, on ne voit pas s'instituer de partenariat institutionnel privilégié, mais plutôt des actions indépendantes à l'initiative des départements et des laboratoires de recherche. C'est le pilotage par la base avec l'aval et l'aide de la direction qui en fixe la ligne générale. Comme le confirme explicitement le document de novembre 2003 "*Introduction aux demandes de cohabilitation de masters de l'ENS de Cachan*", l'ENS s'est mise "au centre du dispositif" et a cherché les partenariats correspondants à ses propres objectifs de formation. Sa participation aux masters est forte : de 15% pour certains à 60% en mécanique avec l'Université Pierre et Marie Curie - Paris VI. Ce taux de participation couvre autant le nombre de normaliens que son implication dans les enseignements.

2 - Le lancement d'une politique de site

L'ENS participe à la politique de site qui se met lentement en place en Île-de-France à travers le Pôle universitaire Paris Sud¹ et les actions menées au sein de la "Vallée scientifique de la Bièvre". Sur le site de Cachan, l'ENS étant le seul établissement d'enseignement supérieur présent avec un IUT de l'Université Paris-Sud - Paris XI, la politique de site est moins évidente à conduire, d'autant plus que l'héritage de l'ENSET et du CNET continue à peser sur son fonctionnement.

La Vallée scientifique de la Bièvre (VSB) et le Pôle universitaire Paris Sud

Si les établissements d'enseignement supérieur et/ou de recherche de la "Vallée scientifique de la Bièvre" et du "Pôle universitaire Paris Sud" cherchent à développer leurs partenariats, l'insertion de l'ENS dans ces pôles n'est pas évidente. La direction de l'école y participe activement, notamment parce qu'elle est consciente de la nécessité d'avoir de bonnes relations avec les collectivités territoriales (villes, départements et région) pour promouvoir et valoriser le potentiel scientifique de ces sites. Mais on a vu que le développement des partenariats de l'ENS débordait de loin ces périmètres : l'ENS ne peut se retrouver tout entière dans l'un ou l'autre des divers découpages géographiques possibles dans le sud parisien. Cette difficulté de corrélérer fortement les logiques territoriales et les logiques scientifiques pose un problème pour l'ENS de Cachan, mais aussi pour les animateurs du Pôle universitaire Paris Sud. S'il est possible qu'une éventuelle mise en place de pôles de recherche et d'enseignement supérieur (PRES) change la donne, il est trop tôt pour se prononcer à ce sujet. Seule la collaboration exemplaire de tous les établissements sur le projet et la mise en œuvre

¹ Le "Pôle universitaire Paris Sud" regroupe les universités Paris Sud - Paris XI, Paris XII - Val-de-Marne, Évry - Val d'Essonne, Versailles - Saint-Quentin-en-Yvelines, l'École centrale de Paris, l'Institut d'optique, Supélec, l'INT d'Évry, l'INST, l'IUFM, le Génopôle d'Évry (cf. Rapport d'auto-évaluation).

de RUBIS (réseau informatique haut-débit), dont l'ENS de Cachan a été maître d'œuvre, a été fortement soutenue par les acteurs de la Vallée scientifique de la Bièvre. L'école a conscience d'y occuper la place centrale et y concentre des moyens et des compétences scientifiques et technologiques.

3 - Des alliances renforcées

L'ENS joue donc sa propre carte et la cohérence globale de ses objectifs tient à la volonté propre de l'établissement. Toutefois, si ces partenariats purement universitaires lui donnent satisfaction, l'ENS de Cachan ne peut s'isoler des autres ENS. Les fortes spécificités des ENS les encouragent à développer des collaborations pour défendre des causes communes comme le statut des normaliens ou la visibilité internationale et peut-être, à terme, définir des stratégies communes. Outre des rencontres régulières entre les directeurs, des collaborations effectives existent sous forme de mutualisation d'actions ou de services : service commun de gestion des concours sciences géré par l'ENS de Cachan, actions à l'international, partage du système d'information (SIENS).

Une action concernant la formation des enseignants du secondaire et l'accompagnement dans l'introduction de méthodes pédagogiques nouvelles en lycée comme les TPE a été menée dans le cadre d'une convention avec la DESCO¹. Cette convention, signée en 2001 pour développer les partenariats, est parfaitement respectée, mais aucun prolongement n'y est évoqué, sauf la mise en place d'un service commun "lettres" analogue à celui qui existe pour la gestion des concours sciences des trois ENS. En cohérence avec le contexte général, seules les actions concertées à l'international pour donner une meilleure visibilité des écoles à l'étranger répondent à une réelle volonté politique de partenariat.

Il faut prendre acte de la faiblesse actuelle des partenariats stratégiques entre ENS. L'éloignement, qui est un argument à prendre en compte pour les relations avec les deux ENS de Lyon, ne joue pas dans le cas de l'ENS de Paris. Mais ceci n'a pas suffi, au moins jusqu'à présent, pour vraiment développer des relations privilégiées entre ces deux écoles.

4 - Des partenariats forts et reconnus en recherche

Les laboratoires de l'ENS sont souvent mixtes avec d'autres établissements. Les principales cotutelles se font avec les universités Pierre et Marie Curie - Paris VI (LMT), Paris Sud - Paris XI (LURPA, LBPA), Panthéon Sorbonne - Paris I, Vincennes - Saint-Denis - Paris VIII, Paris X (IDHE et GAPP-LASP), le CNAM (SATIE et PPSM). Les laboratoires participent à un certain nombre de réseaux thématiques existants et actifs : mécanique avec Polytechnique, Pierre et Marie Curie - Paris VI, l'École centrale... ; d'autres sont en constitution : génie mécanique/productique autour du LURPA, génie électrique (SATIE), biologie fondamentale (cancérologie) avec l'Institut Gustave Roussy de Villejuif et l'Université Paris-Sud XI (Kremlin-Bicêtre, Châtenay-Malabry). En biologie, la liaison avec l'Université Paris-Sud XI, partagée avec l'ENS Ulm, est de très bonne qualité. La physique fondamentale, *in situ*, est de très bon niveau comme le lien école - Paris X Nanterre pour les sciences sociales et l'économie. En bref, la qualité des laboratoires fait qu'ils sont, pour la plupart, intégrés naturellement dans les réseaux thématiques existants (ou en projet) qui correspondent à leurs axes de recherche.

¹ Création du Service intégré d'information des ENS (SIENS), réalisation de sites web à destination des professeurs du secondaire, mutualisation d'activités sportives et culturelles et de vie étudiante.

Dans les situations où la taille critique fait défaut, comme pour les informaticiens de l'antenne de Bretagne, les recherches se font au sein d'un gros laboratoire partenaire, en l'occurrence l'IRISA, UMR CNRS-INRIA-Université Rennes I.

Cette politique de développement de la recherche a porté ses fruits puisque l'association avec le CNRS est désormais quasi systématique et se manifeste par la mise en place de structures transversales *ad hoc* permettant de "capitaliser la pluridisciplinarité de l'établissement". L'école doctorale Sciences pratiques et l'Institut fédératif de recherche (IFR) d'Alembert regroupent ainsi quatre des laboratoires de l'ENS (LPQM, PPSM, LBPA, SATIE), sur la base de quatorze programmes scientifiques impliquant au moins deux de ces laboratoires. Ceci est la marque de la réalisation effective de l'une des trois grandes ambitions affichées dans le contrat quadriennal 2002-2005.

II - Les synergies entre enseignement et recherche

Faire en 2004 l'état des lieux de la politique scientifique de l'ENS de Cachan, c'est dégager des dynamiques qui se succèdent, impulsées par ses différents directeurs. Le passage en 1985 de l'ENSET à l'ENS a été déterminant pour l'école sur ce point. Devenue désormais moteur de l'enseignement et fil conducteur vers les débouchés, la recherche n'a cessé de se développer, d'évoluer et de s'adapter systématiquement à l'actualité universitaire, en même temps qu'elle répondait aux attentes des milieux professionnels pour fournir à la société des cadres hautement qualifiés.

Ce mouvement vers l'excellence toujours en point de mire l'a conduite à ressaisir son fonctionnement interne (lien départements d'enseignement/recherche) et à repenser son pilotage général pour atteindre des objectifs toujours en adéquation avec l'actualité. La transformation du paysage universitaire de cette dernière décennie l'a contrainte à des adaptations sans cesse renouvelées.

Ainsi, consciente de sa petite taille, l'école a-t-elle su se rapprocher des universités pour en faire de véritables partenaires partageant leurs missions de formation et de recherche afin de rendre leurs frontières moins étanches. Sa qualité scientifique incontestable lui a valu de pouvoir se rapprocher des EPST et organismes, et elle en a saisi l'occasion ; le bilan le prouve.

La recherche à l'ENS de Cachan s'est considérablement étoffée et structurée, ce qui a souvent permis de fournir à la pédagogie le support qui lui est indispensable ; tous les départements sont adossés à des pôles de recherche reconnus, qui interagissent avec la formation, à deux exceptions près, pour le design et pour l'anglais. C'est, en 2004, 12 laboratoires¹ actifs, dont 10 sont UMR CNRS et un UMR avec l'INRP, le douzième étant équipe d'accueil (LURPA) qui demande à être associée au CNRS dans le prochain contrat quadriennal.

¹ La liste est détaillée dans la partie "chiffres-clés".

Ce potentiel scientifique se développe encore avec l'installation progressive depuis 1998 d'un laboratoire de biologie à Cachan. Les évolutions actuelles, entre autres dans les domaines de la biologie et de la santé, les affichages du projet recherche (axes "Convergence des nanotechnologies, de la biologie, de l'information et de la communication" et "Diversité, complexité et dynamiques") apparaissent comme l'expression la plus récente d'un projet de fond programmé sur plusieurs années et que les directions successives ont su faire partager aux personnels de l'école.

On attend néanmoins que le développement de la recherche et l'affirmation de pôles d'excellence ne délaisse aucun secteur sans pour autant céder à l'émiettement d'une recherche individuelle ou minorée, en particulier en SHS. Il faut que l'équipe de direction et l'école doctorale comprennent que les recherches ne se développent pas au même rythme et dans le même but selon les domaines concernés. Or, dans un établissement de petite taille, elles ont plus facilement les moyens de développer un dialogue fécond. Pour l'antenne de Ker Lann, les actions originales naissantes dans le domaine du droit ou des STAPS avec l'Université Haute Bretagne - Rennes II doivent être encouragées.

1 - L'adhésion à un projet commun de développement

La direction de l'école s'informe et suit régulièrement le développement et la réalisation des projets des laboratoires. Elle le fait, d'une part, par l'intermédiaire du Conseil scientifique où sont présentés les demandes de BQR et les projets de recherche soumis à expertise externe, et, d'autre part, par des réunions régulières avec les directeurs de laboratoire. Des discussions en interne sont également ouvertes en tant que de besoin, par exemple à l'occasion de la préparation du contrat quadriennal. L'ENS de Cachan, à travers le lancement de sa "philosophie des sciences pratiques", qui la distingue des autres établissements, a ainsi réussi à fédérer l'ensemble de ses personnels, même si, *a priori*, leur champ disciplinaire ne s'y prête pas.

2 - Le choix de structures fédératives

L'ENS a pris la mesure de l'importance des structures fédératives et a poussé à la création de l'IFR d'Alembert, de programmes pluriformations (PPF), de la Fédération mécanique d'Île-de-France. Au PPF de l'IFR d'Alembert viennent s'ajouter quatre PPF dans le domaine des sciences dures, mis en place dans l'actuel contrat quadriennal, pour venir en appui aux orientations de politique générale de l'école. Consciente des effets produits par la taille de ses laboratoires, celle-ci est prête à favoriser des regroupements d'UMR pour des structures sous-critiques (LPQM, PPSM, STIC).

Une seule ERT a été fondée en 2002, DOMEDIA, dont l'objectif est d'analyser les problèmes de documentation et de médiation que rencontrent les enseignants dans des formations utilisant le réseau internet pour l'analyse des systèmes complexes, techniques ou vivants. Il est dommage qu'une école qui a choisi "science pratique" comme devise ne se soit pas plus engagée dans ce type de recherche partenariale.

Tout doit être mis en œuvre pour assurer la pérennité de l'IFR, compte tenu de sa forte attractivité et des ressources qu'il représente. Dans le même sens, si des regroupements de laboratoires peuvent être effectués, dans la complémentarité des thématiques de recherche, afin d'atteindre, voire de dépasser, la taille critique, ils devront être encouragés. C'est particulièrement le cas pour l'antenne de Ker Lann.

3 - L'évaluation de la recherche

Elle se fait en interne et en externe. Certains dispositifs internes émanent du Conseil scientifique de l'école. Ce dernier, qui comprend des représentants d'instances extérieures impliqués dans la politique scientifique, peut orienter la politique de recherche, ou du moins l'infléchir ; il peut influencer la recomposition ou l'encadrement de certaines équipes ou laboratoires.

Des contrats sont passés avec des organismes, comme par exemple l'INRIA ; l'évaluation est exécutée en externe avec ces partenaires. C'est aussi le cas pour les UMR, qui représentent la majorité des laboratoires ; l'évaluation est alors faite par le Comité national de la recherche scientifique (instance d'évaluation auprès du CNRS). Tout nouveau projet fait l'objet d'une présentation devant le Conseil scientifique, qui n'est pas une simple chambre d'enregistrement. Toutes les informations actualisées relatives à l'offre et aux projets de recherche sont par ailleurs disponibles dans les documents de contractualisation des laboratoires qui ont été examinés par les EPST (CNRS).

En revanche, le projet recherche de l'établissement ne semble pas avoir été soumis à l'évaluation d'un comité extérieur avant que les dossiers des laboratoires n'aient été transmis aux EPST et à la MSTP. Il est vrai que le Conseil scientifique, qui a examiné ce projet, comprend une majorité de membres nommés par le ministre qui sont extérieurs à l'école.

L'établissement connaît bien ses forces et ses faiblesses, dans la mesure où il a construit de façon très volontariste son offre de recherche, afin d'avoir au moins un laboratoire de référence pour chaque département d'enseignement. Cette logique et celle des laboratoires, régulièrement remises en question et comparées, permettent de faire avancer le projet recherche de l'établissement. Manifestement, le succès est là puisque 11 des 12 laboratoires sont des UMR. Par ailleurs, le positionnement actuel dans le domaine de la biologie et de la santé, *via* l'implantation définitive du LBPA en 2002 et *via* l'IFR, est particulièrement pertinent. En phase avec les axes prioritaires du CNRS, il permet en outre à l'établissement d'accompagner les grandes évolutions scientifiques actuelles dans un contexte d'interdisciplinarité particulièrement intéressant.

4 - Une forte adhésion de l'établissement au LMD

La mise en œuvre du LMD s'est faite à Cachan sans difficultés majeures. Paradoxalement, alors qu'elle n'est pas une université, l'école est sans doute mieux armée que d'autres établissements pour mettre en œuvre les éléments d'accompagnement du LMD : pluridisciplinarité, ouverture à l'international, accueil et accompagnement des étudiants, articulation des liens formation/recherche. En effet, de façon graduée selon les départements, certains de ces aspects existent déjà avec le suivi individuel de chaque élève et la politique volontariste d'ouverture internationale notamment.

La construction de cette nouvelle offre semble avoir été soutenue par l'ensemble des enseignants des départements, qui considèrent le déroulement de cette mise en place comme satisfaisante. Ce consensus s'explique. La possibilité de pouvoir délivrer les masters est perçue comme un progrès. Même

si la direction envisageait moins de cohabilitations, elle a accepté de suivre la politique soutenue par la Direction de l'enseignement supérieur. Les enseignants au contraire approuvent cette forme, car elle dynamise le partenariat avec les universités et favorise largement son ouverture.

Par ailleurs, les enseignants ne doutent pas que la spécificité "sciences pratiques" soit un label de qualité attractif et bénéfique pour l'école qui a conscience de la mise en concurrence future des établissements d'enseignement supérieur. En attirant les bons étudiants des universités partenaires, l'école a tout à gagner à terme. Son seul souci est que les normaliens puissent s'inscrire de préférence dans des masters identifiés ENS, alors que ce n'était pas le cas dans l'ancien système des DEA. Cependant, l'école ne doit pas se limiter à cette question. Elle a actuellement plus de 150 étudiants non normaliens inscrits en DEA. La mise en place du LMD changera inévitablement le moment où les étudiants sont mobiles. Si l'école souhaite continuer à attirer dans ses formations et dans ses laboratoires des étudiants non normaliens, elle doit s'organiser pour pouvoir le faire de plus en plus dès la première année de master. C'est un point d'importance pour renforcer son attractivité nationale et internationale. Mais ceci doit se faire dans une bonne entente avec les universités partenaires de ces masters. On voit que la question peut donc être délicate.

La perception du LMD à l'école doctorale est sensiblement différente. Bien que la pertinence des objectifs du dispositif soit reconnue, sa mise en place entraînerait la création de nombreux modules, dont la cohérence ne serait pas toujours assurée. Cette divergence de point de vue montre qu'il est nécessaire que l'école poursuive son dialogue interne. La logique du LMD est bien de séparer master et école doctorale. Mais cette séparation ne doit pas être l'occasion de visions divergentes. Il y a là un enjeu que l'établissement doit bien maîtriser.

5 - Une offre de formation cohérente

Pour construire sa nouvelle carte des formations, l'ENS a pris comme base les anciens magistères que l'on retrouve significativement dans l'offre LMD et ses compétences en recherche. Des partenariats forts s'étaient alors noués avec plusieurs grandes universités parisiennes, vers lesquelles elle s'est tout naturellement tournée pour construire sa nouvelle offre. Pour tous les départements, sauf ceux qui n'ont pas encore mis en place le LMD - en particulier les domaines relatifs aux sciences de l'homme et de la société -, ce qui ne saurait tarder, l'offre de formation est très lisible. Cette réflexion générale a favorisé la rénovation de systèmes pédagogiques vieillissants.

Pour la licence, l'ENS n'a pas demandé d'habilitation ou d'habilitation partagée, mais souhaite continuer à travailler avec ses partenaires universitaires *via* l'élaboration de conventions régissant les rapports inter-établissements au niveau de l'année L3. Ce partenariat permet aux dites universités de proposer des filières à fort contenu scientifique, capables d'attirer d'excellents étudiants de DEUG ou issus des CPGE, qui préfèrent une bonne formation universitaire à une école d'ingénieurs de niveau moyen.

Pour les masters, l'école est habilitée ou co-habilitée dans 27 mentions¹. Elle s'est engagée à réexaminer ses partenariats dans plusieurs domaines du fait des évolutions sectorielles, tant à l'ENS que dans les universités partenaires (mathématiques à Cachan, césure mathématiques/informatique à Ker Lann). Elle a développé des cursus et/ou des modules d'enseignements pluridisciplinaires dans des disciplines hors du champ des disciplines majeures de la formation et élaboré des cursus originaux à usage des normaliens souhaitant se diriger plutôt vers l'enseignement que vers la recherche. Enfin, elle a cherché à ouvrir son offre à l'international et à l'Europe en particulier. La palette des masters est ainsi bien ciblée, fondée sur des partenariats industriels et de recherche forts, qui se traduisent entre autres par un nombre important d'heures enseignées par des intervenants extérieurs.

La notoriété de l'ENS de Cachan pour la diffusion de la culture scientifique et technique se concrétise par un master. Les étudiants sont fortement impliqués dans ces actions de diffusion *via* l'association pour l'acquisition d'une citoyenneté scientifique, boutique des sciences (PRACCIS). Par ailleurs, un master propre original "communications scientifique et technique : contenus, outils, pratiques" est proposé à tous les départements. Ces deux masters s'appuient sur les compétences développées au sein de l'unité mixte INRP-ENS Sciences techniques éducation formation (STEF). Enfin, l'ENS propose deux masters spécialisés des grandes écoles : Management industriel, gestion de ressources humaines - mobilité internationale.

À l'occasion du LMD, l'ENS a renforcé le domaine de la formation continue en ouvrant tous les modules de masters existant en formation initiale. Cette démarche répond à une véritable politique de l'école.

III - La gouvernance d'une école qui se métamorphose

1 - Diriger : statuts, règlement et fonctionnement interne

L'organisation de l'ENS de Cachan est fixée par le décret du 26 août 1987. Ceci a comme conséquence que toute modification de statut doit repasser par la voie d'un décret en Conseil d'État, ce qui est bien plus lourd que dans le cas des universités où ces changements peuvent être décidés, à la majorité qualifiée, par le Conseil d'administration. L'école estime ce cadre globalement satisfaisant, mais a conscience que certains problèmes, comme le statut des normaliens, sont difficiles à résoudre.

L'ENS déplore également l'absence de politique du ministère concernant les ENS et le peu de clarté de la politique du CNRS. Bien que cette situation soit conforme à la démarche globale de contractualisation et de renforcement de l'autonomie des établissements, elle pose effectivement un problème particulier aux ENS qui doivent à la spécificité de leurs missions une forte dépendance vis-à-vis de l'État.

¹ La liste à jour des masters est en ligne sur le site internet de l'ENS de Cachan.

2 - Une direction centralisée et une communauté fédérée autour d'un projet

On voit coexister l'affirmation du rôle central que joue la direction, et la présence de plusieurs instances de dialogue et de concertation décentralisées et pas toujours bien coordonnées entre elles.

L'équipe de direction, restreinte au directeur adjoint, au directeur de la formation, au secrétaire général et au directeur de l'antenne de Bretagne, assiste la directrice et administre avec elle les départements et les laboratoires répartis sur deux sites, dans une période instable, où la mise en place du LMD et le développement de la recherche entraînent d'importantes mutations dans ses missions. Pour piloter l'établissement, la direction doit concilier au moins trois critères : l'envergure de ses ambitions, la taille relativement petite de l'école et la multiplicité de ses structures fonctionnelles.

L'école, comme beaucoup d'autres établissements du supérieur, ne peut soutenir durablement ses orientations politiques que si l'ensemble de la communauté adhère à son projet. Ceci impose de passer d'une culture de direction forte à une culture plus managériale. La taille de l'école et la forte reconnaissance de la légitimité de l'équipe de direction constituent, d'une part, au moins en première approche, des points d'appui positifs pour une telle évolution et, d'autre part, de façon plus subtile, des freins réels dus aux habitudes de ce petit établissement conduisant parfois à utiliser des méthodes relevant plus de la culture des lycées que celles de l'enseignement supérieur. Même si ce fonctionnement a fait dans le temps la preuve de son efficacité, il y a là un enjeu interne réel qui doit être saisi à bras le corps par l'équipe de direction.

Il est probablement nécessaire d'augmenter le nombre de personnes qui s'occupent de la vie collective générale de l'ENS. Certes le décret statutaire n'évoque que "*le directeur, assisté d'un directeur adjoint*" (il y en a maintenant un second, en charge de l'antenne de Ker Lann), mais cette description ne peut suffire ; l'école et sa direction gagneraient en efficacité si certains dossiers transversaux bien identifiés étaient confiés à d'autres personnes, bien évidemment sous l'autorité et le suivi de la direction. La direction, moins prise par la gestion du quotidien, se trouverait ainsi renforcée dans son rôle stratégique.

Outre le Conseil d'administration et le Conseil scientifique, qui sont réunis deux fois par an, il existe une commission de la formation et de la recherche (CFR), organe consultatif qui favorise le dialogue de la direction avec les chefs de département et les directeurs de laboratoire. De même, une commission de la vie étudiante, composée notamment d'étudiants élus au CA, d'un représentant étudiant par département, d'un représentant du bureau des élèves, donne entière satisfaction. Le dispositif est complété par des rencontres systématiques, "les petits déjeuners bimestriels", entre l'équipe de direction et les chefs de département, d'une part, et entre les directeurs de laboratoire et l'équipe de direction, d'autre part. Enfin, chaque mois, la direction tire au sort 12 étudiants et les invite à déjeuner.

Une innovation intéressante : l'ENS a mis en place un bonus qualité enseignement (BQE). Elle a ainsi cherché à améliorer la gestion des moyens pédagogiques dont elle dispose en les mutualisant. Cette procédure maintenant bien rôdée lui permet de dégager, chaque année, 250 000 euros de reliquats budgétaires, - d'heures complémentaires en particulier -, au bénéfice de projets innovants soumis par les départements d'enseignement. C'est aussi un moyen pour la direction de l'école de savoir dépasser les découpages entre départements.

La politique conduite par la direction est connue dans ses grandes lignes et reçoit l'adhésion de la communauté qui, toutes catégories confondues, ne remet pas en cause les choix et priorités (développement de la recherche et de l'international).

Seuls les personnels IATOS émettent des réserves sur la gouvernance actuelle de l'école. D'une part, ils se sentent exclus des échanges avec la direction, car il n'existe pas d'instance de dialogue analogue à celle dont bénéficient les enseignants-chercheurs et les élèves ; et, d'autre part, les restructurations de service et la modernisation de la gestion qui perturbent les habitudes chez les plus anciens, entraînent un certain mal-être.

Le contrat quadriennal de développement 2002-2005 et le rapport d'auto-évaluation interne font état de la volonté de la direction d'avoir une politique ambitieuse en direction des personnels IATOS. La direction de l'école est consciente de la situation et a la volonté de mettre en œuvre plusieurs actions : la réalisation de tableaux de bord, la mise en place d'un plan de formation plus ambitieux, la confection d'une carte et d'un jeu de fiches descriptives des emplois, l'accompagnement des changements liés à l'évolution des fonctions et des métiers, une meilleure organisation de la mobilité interne, l'émergence d'une équipe d'encadrement.

Certaines de ces mesures sont en cours de réalisation, mais il existe un décalage entre intentions et mise en œuvre. Pour y remédier, l'établissement trouverait intérêt à associer davantage les chefs de service aux prises de décision ou, à défaut, à les tenir mieux informés des motivations des mesures adoptées. Étant partie prenante aux décisions, ou les comprenant bien parce qu'elles leur auraient été expliquées, les chefs de service joueraient plus spontanément et avec plus de conviction leur rôle de relais d'information, ce qui faciliterait la mise en œuvre du projet de l'ENS même quand il oblige à des changements significatifs.

3 - Les départements : une autonomie relative

La cohérence des orientations stratégiques et la réalisation des objectifs définis sont garanties par une équipe de direction soudée. En revanche, la dispersion et l'hétérogénéité des structures influent sur le fonctionnement et la gouvernance des 17 départements - qui couvrent 26 disciplines du CNU - et des 12 laboratoires, sans toutefois compromettre des relations équilibrées avec la direction. Les échanges des chefs de département, des directeurs de laboratoire avec la direction sont fréquents et directs, le secrétaire général et la petite taille de l'établissement facilitant la bonne articulation entre le politique et l'opérationnel. Chaque département d'enseignement a sa direction, un conseil qui réunit trois à quatre fois par an enseignants et représentants des élèves et responsables de scolarité par niveau. Ce sont des structures plutôt autonomes dans leur fonctionnement et ils n'entretiennent pas de relations systématiques les uns avec les autres. Ils interviennent avec la direction de la formation de l'école dans la définition des priorités pédagogiques, l'organisation matérielle et le suivi des formations, la remontée des projets vers la commission formation recherche. Ils ont en charge la négociation des programmes et des contenus d'enseignement avec les partenaires universitaires de l'ENS, et le suivi des formations. Ils sont puissants sur certains plans, moins sur d'autres. Ils ont un rôle politique important et peuvent, dans certains cas, mener une politique autonome de partenariat.

4 - L'organisation interne

Les difficultés d'organisation que rencontrent l'école tiennent avant tout au morcellement des structures d'une part, au manque de lisibilité de l'organisation des services centraux d'autre part. En dépit d'une présentation très soignée, il n'est pas aisé d'appréhender son fonctionnement administratif à travers son organigramme. Alors même qu'il est de petite taille, l'établissement s'organise paradoxalement autour d'un grand nombre d'entités, une cinquantaine au total : 17 départements d'enseignement, 12 laboratoires, 7 services transversaux (ou communs), 12 services centraux, 1 filiale et 1 cellule de valorisation.

Ce grand nombre de structures s'accompagne bien évidemment d'une dilution des moyens, quels qu'ils soient, alors qu'il ne se justifie pas toujours du point de vue économique ou fonctionnel. Force est de constater qu'en termes de gestion la multiplication des entités internes est peu compatible avec la quête de la rentabilité : l'optimisation de l'utilisation du potentiel humain ou financier passe par la mise en place de structures suffisamment dimensionnées. À l'ENS, certaines d'entre elles n'atteignent pas la taille critique. Les services centraux s'ordonnent autour d'une douzaine d'unités diversement dénommées (service, mission), ce qui ne facilite pas l'identification de leurs rôles.

Pour illustrer cette situation, on peut préciser que les services de la direction regroupent plus de la moitié des emplois IATOS et jusqu'à 60% des postes administratifs. Ce parti trouve son expression la plus achevée dans le domaine du patrimoine.

Tout ceci conduit à de sérieuses incohérences dans l'organisation et la répartition des missions de ces services centraux, illustrées, par exemple, par la présence de trois structures qui concourent à la conservation du patrimoine immobilier et naturel de l'école (service du patrimoine, de la gestion du campus et service intérieur), sans correspondant fonctionnel dans les départements ou laboratoires.

Le fonctionnement quasi autonome de ces diverses structures, qui n'entretiennent que peu de liens les unes avec les autres, a pour conséquence profonde d'échapper à la logique des missions afférentes à chaque domaine. C'est par exemple le cas de la mission juridique-vie étudiante qui est à réorganiser en priorité. Il s'agit d'une entité fragile qui repose sur une seule personne dont les attributions sont de nature radicalement différentes. Pourtant, il est indiscutable, tant le développement du recours au contentieux administratif est général, que l'école doit se doter de cette fonctionnalité juridique. Par ailleurs, la promotion d'une vie étudiante de qualité s'impose avec force. Que l'ENS ait décidé, dans une première étape, d'apparier ces deux fonctions qui ne justifiaient pas, prises séparément, l'attribution d'un emploi à temps plein, on le comprend bien volontiers. Mais le moment semble venu d'explorer d'autres voies, en privilégiant par exemple le rapprochement du pan vie étudiante du champ scolarité-concours.

Le service de scolarité de l'école subit les effets du statut particulier des élèves normaliens dont la gestion ressort en réalité d'une gestion de personnels et non d'une gestion traditionnelle d'étudiants. Ce service ne gère pas les étudiants non normaliens, qui sont pris en charge par les départements ou laboratoires d'accueil. Il s'occupe aussi des élèves et étudiants de l'inscription au concours d'entrée jusqu'à l'intégration. L'école doit s'interroger sur la séparation du service de la scolarité de celui des concours. Ce dernier a pour mission d'assurer le recrutement des élèves normaliens. Il réalise, sous une forme certes très spécifique, des opérations qui s'apparentent aux tâches de pré-inscription conduites dans les universités pour alimenter les filières à flux régulé. Les contraintes administratives qu'impose la préparation aux concours d'entrée à l'école mobilisent fortement les personnels administratifs. La responsable du service des concours pilote plus de 30 personnes au moment des inscriptions aux 27 concours d'entrée et 1200 admissibles se croisent en juin dans ce service.

L'émergence d'un grand service des études et de la vie étudiante serait bienvenue. Dans le champ traditionnel de la scolarité, ce nouveau service, à même de traiter les questions d'inscription de tous les usagers (normaliens ou non), pourrait aussi assurer l'interface avec les partenaires extérieurs (établissements, administrations, entreprises) pour tous les dossiers de son champ de compétence. Il coordonnerait les activités qui seraient maintenues dans les départements et laboratoires. Les conditions de vie des étudiants, leur suivi, leur insertion ainsi que l'animation culturelle du campus pourraient constituer un autre aspect de sa mission.

La réorganisation des structures centrales est absolument nécessaire pour que l'établissement puisse au moins avoir une logistique administrative d'établissement et non plus des entités fonctionnelles éparpillées travaillant pour elles-mêmes. Elle est donc parfaitement en adéquation avec la notion même de projet d'établissement et il ne fait guère de doute que les restructurations et le repyramidage des postes produiront des résultats positifs à terme.

5 - Un établissement convenablement géré

Considérée sous l'angle de la gestion, l'ENS peut être rangée dans la catégorie des établissements dits bien tenus. Elle n'est pas dépourvue de moyens, comme le confirment les indicateurs suivants. Le montant du compte financier rapporté au nombre d'élèves s'établit à 9,71K€ en 2003, soit un niveau six fois supérieur à celui constaté dans l'ensemble des universités ; les taux d'encadrement en personnel (1 enseignant et/ou chercheur pour 10 étudiants, 1 IATOS pour 9 étudiants) sont au-dessus des moyennes nationales (1 pour 17, 1 pour 26).

Pour la gestion des ressources humaines, la structure des emplois des enseignants-chercheurs est extrêmement diversifiée : les 129 postes se répartissent entre 24 sections du CNU dont 17 comptent moins de 5 emplois. Dans ce cadre très étroit, l'école a engagé une action volontariste, en accord avec ses engagements contractuels, puisque 10 emplois ont été transformés, soit près de 8% du contingent global. Pour les personnels IATOS, l'ENS mène une politique cohérente en procédant à un repyramidage pour infléchir progressivement la structure des emplois en faveur des catégories A et B : en 2003, 12 postes d'ouvrier d'entretien et d'accueil pour 7 emplois de catégorie A et emploi B ; en 2004, 4 postes de type C ont permis la création de 2 postes A. Pour autant, cette action devra s'accompagner d'un effort d'explication aux personnels et à leurs représentants qui n'ont pas forcément compris l'intérêt de la mesure.

Même si la gestion financière et comptable n'est pas évoquée dans le contrat quadriennal 2002-2005, l'école a réalisé des progrès sensibles qu'il conviendra de poursuivre.

Tout d'abord, la préparation budgétaire, initialisée par une lettre de cadrage qui pose clairement les priorités politiques, permet l'expression des besoins des diverses entités de l'établissement. L'école a aussi pris la bonne habitude de voter son budget au cours du dernier trimestre de l'année précédente. Le nombre de décisions budgétaires modificatives (DBM), en moyenne annuelle de 11 entre 1997 et 2000, a été rationalisé et ramené à deux depuis 2001. Les centres de responsabilité financiers disposent tous les deux mois d'un document synthétique de suivi budgétaire ; c'est un outil précieux leur permettant d'anticiper et de prévenir d'éventuelles difficultés. Enfin, le fonds de roulement affiche une tendance à la hausse ; de 6,7M€ entre 1997 et 2000, il est passé à 8,7M€ depuis 2001. Le ratio d'autonomie financière, qui correspond au montant de ce fonds de roulement rapporté aux dépenses de fonctionnement, s'établit en 2003 à 212 jours. Il est des situations moins enviables. Tous ces indices montrent que la situation financière de l'ENS est saine et que cet établissement est convenablement géré.

6 - Une stratégie d'ouverture internationale

La construction du LMD répond à l'ambition de l'ENS d'accroître l'internationalisation du cursus de ses élèves. L'école veut profiter de l'occasion pour resserrer ses liens pédagogiques avec ses partenaires à l'étranger en construisant au plus vite des parcours et des masters européens. Cette évolution également soutenue par les enseignants rendra l'ENS plus visible hors du territoire national. Il est urgent et nécessaire d'imposer plus de formation en anglais, pratique défaillante pour une grande partie des élèves, même si tous suivent une formation en langues et passent le TOEIC, ce qui est le souhait de l'équipe de direction. Le CNÉ ne peut qu'encourager l'ENS de Cachan à développer sa politique internationale, par exemple en étant plus attractive sur son site web, en intensifiant le nombre de modules de cours en anglais et en favorisant les échanges internationaux.

La politique des relations internationales de l'ENS de Cachan est l'une des priorités du contrat quadriennal 2002-2005. Elle a l'ambition de sensibiliser ses étudiants à la mobilité internationale et de conjuguer ses efforts pour établir des liens solides avec des universités étrangères, afin d'assurer des échanges réguliers et pérennes. Elle tient à être perçue comme un établissement attractif pour son enseignement et sa recherche. La volonté politique de la direction est réelle et des moyens ont été alloués à cette mission. Le nombre de séjours des élèves à l'étranger est passé de 90 en 2001-2002 à 120 en 2003-2004. L'augmentation se fait aussi sentir dans le sens de l'accueil : les étudiants étrangers accueillis étaient 150 en 2001-2002 et sont 210 en 2003-2004. Fait nouveau, les élèves sont demandeurs et systématiquement encouragés. Par exemple, un programme spécifique de bourses de l'ENS de Cachan a été institué pour favoriser l'accueil d'étudiants étrangers de haut niveau, dûment sélectionnés, pour une année de M2 ou de thèse. Parmi ces bourses, certaines sont réservées à un programme d'échange ENS de Cachan/Fullbright (Commission franco-américaine d'échanges universitaires et culturels). Le programme de bourses de l'ENS de Cachan, lancé en 2003, a permis d'accueillir 8 étudiants la première année et, depuis 2004, 15 à 30 étudiants étrangers profitent de ce dispositif tous les ans.

La gestion de la mobilité internationale des étudiants est conçue pour contourner les difficultés liées au statut du normalien. Des congés pour convenance personnelle (une centaine par an) leur sont octroyés. Cette solution convient aux intéressés qui soulignent la ferme volonté de partir en stage à l'étranger.

Pour son programme de "professeurs invités sur postes vacants", l'ENS a accueilli 37 professeurs étrangers en 2003-2004. Par ailleurs, dans le cadre de coopérations financées par le CNRS, par l'Agence universitaire de la francophonie ou le ministère des Affaires étrangères, de nombreux chercheurs, enseignants, techniciens des établissements étrangers partenaires viennent participer aux travaux des départements et laboratoires de l'école.

Le service des relations internationales (SRI) assure la gestion, le suivi et propose un appui à la constitution des différents dossiers de candidature. Il coordonne avec dynamisme l'ensemble des actions même si certaines se déroulent au niveau des départements sans qu'il intervienne. Au plan de la recherche, le SRI est chargé de récolter les informations concernant les programmes internationaux et de les diffuser auprès des laboratoires, les dégageant ainsi de beaucoup de contraintes logistiques et administratives (procédures, accueil des étrangers, etc.).

Les laboratoires participent à de nombreux programmes internationaux (européen, NSF (États-Unis), CNRC (Canada), japonais). Ils sont impliqués dans 5 projets du 6^e PCRD. Trois projets du 5^e PCRD encore en cours sont coordonnés par l'ENS de Cachan. Comme on l'a dit, le nombre de thèses en cotutelle augmente régulièrement. Enfin, plusieurs laboratoires montent des programmes tripartites de formations doctorales avec des industriels et des laboratoires étrangers.

Un prix d'action internationale est décerné chaque année pour récompenser toute action favorisant l'ouverture internationale ; en 2003-2004, 20 projets ont été récompensés par une somme 24 500 €, ce qui témoigne également des efforts de l'école pour le développement de l'international.

Cette évolution très positive est tout naturellement liée aux nombreuses relations que l'ENS développe avec des institutions étrangères. L'école se veut en effet "une école ouverte sur le monde" et un participant actif de l'Europe de la science. Ainsi, elle privilégie les relations avec les pays développés (pays de l'Union européenne, Australie, Canada, États-Unis, Japon...), avec des pays en voie de développement (Chine, Inde, Singapour, Vietnam, Brésil, Chili, Uruguay...), ainsi que la poursuite de relations étroites avec des partenaires traditionnels francophones. De nombreux accords de coopération et d'échange en matière d'enseignement et de recherche ont été signés.

La politique internationale développée par l'école depuis 2001 favorise également les projets internationaux dans le cadre du groupe des ENS, qui permet, dans certaines situations, une plus grande visibilité de l'ensemble des ENS. Ainsi, à l'initiative des quatre ENS, une antenne des ENS a été créée en Chine dans laquelle se fait le recrutement des doctorants chinois venant préparer des thèses en cotutelle dans les laboratoires des ENS, après une période de préparation de deux ans réalisée à Shanghai par les enseignants des ENS. En Roumanie, le groupe des ENS a également un programme commun et un concours de recrutement est organisé sur place. Enfin, l'école s'est associée avec les trois autres ENS pour mutualiser les efforts et les moyens en vue de créer des projets de plus grande envergure, notamment en Tunisie et en Italie avec leurs homologues italiennes.

7 - Des interrogations

Avec le LMD, l'école est incitée à développer son offre de formation universitaire de niveau M et D, ce qui la conduit, au delà des seuls normaliens, à rechercher des étudiants pour le doctorat, mais aussi pour les masters. Ces étudiants nouveaux ne sont pas pleinement intégrés à une école qui reste "normale". Il n'est pas sûr que les équilibres actuels puissent résister longtemps. Ceci a aussi des conséquences sur les objectifs que l'école se fixe sur les débouchés des étudiants : 98% pour l'enseignement supérieur et la recherche publique. Mais demain ?

En outre, l'ENS n'est pas habilitée à délivrer seule les diplômes de master. D'où la difficulté de sa position face aux universités : les étudiants ou élèves ne comprennent pas très bien les enjeux et la logique du système, *a fortiori* les enseignants et étudiants étrangers. Or, les ENS fournissent de très bons éléments et les universités se trouvent un peu en porte-à-faux. Les efforts des ENS portent surtout sur l'essaimage, c'est-à-dire l'encouragement des élèves à irriguer le territoire national en se faisant admettre dans des laboratoires en dehors de l'Île-de-France. Reste pour les élèves une impression d'incohérence des différents dispositifs. Mal vécue au niveau des masters, elle est encore plus mal

tolérée au niveau du doctorat. Les élèves soutiennent leur thèse dans des délais très raisonnables et s'interrogent sur leur avenir et la logique du système mis en place. Après leur soutenance, s'ils le souhaitent, ils obtiennent en principe sans difficulté leur qualification, mais ont souvent l'impression d'avoir du mal à se faire recruter par les universités. Pour certains élèves, l'étiquette ENS n'apparaît donc plus comme un atout. Ceci fragilise la stratégie de l'école : inciter, à juste titre, les élèves à aller faire leur thèse ailleurs, en France ou à l'étranger.

Enfin, d'autres difficultés sont liées au statut des normaliens, parfaitement adapté pour les élèves souhaitant passer l'agrégation et enseigner en université ou lycée, mais inadapté à la dimension internationale du LMD et aux secteurs industriels couverts par certains champs de l'ENS. Dès lors que l'État encourage la recherche industrielle et se désengage des entreprises publiques à vocation industrielle, l'engagement décennal des élèves formés à la recherche dans ces secteurs va devenir de plus en plus difficile à satisfaire par manque de structures d'accueil.

La stratégie de l'ENS est de déployer toutes les compétences d'un établissement d'enseignement supérieur sélectif, en recherche comme en formation. Cette ouverture, qui ne peut que faciliter l'insertion professionnelle de ses étudiants, suscite parfois des interrogations tant elle oblige chacun, dont les élèves, à repenser la place d'une ENS dans l'espace européen. On a ainsi ce sentiment paradoxal qu'une telle perspective bouscule, plus que d'autres, des étudiants qui ont pourtant montré par leurs qualités académiques qu'ils sont à la hauteur d'une telle ambition.

Annexes

I - Calendrier de l'évaluation

- 5 mars 2004 : première visite du CNÉ à l'ENS. Rencontre avec la directrice, son équipe, les élus des personnels enseignants et IATOS, les élus étudiants ; présentation du CNÉ et de sa mission d'évaluateur institutionnel, exposé de la méthode d'évaluation ;
- 5 juillet 2004 : réunion technique animée par les chargés de mission du CNÉ pour faire le point avec la direction sur l'état d'avancement de l'auto-évaluation de l'école, préciser les attentes du CNÉ à partir du Livre des références, répondre aux questions ou difficultés que l'établissement pouvait éventuellement rencontrer et faire l'inventaire de la documentation utile aux experts du comité ;
- 8 septembre 2004 : réception de la version définitive du rapport d'auto-évaluation de l'ENS ;
- 16 septembre 2004 : présentation au CNÉ du document - quasiment dans le respect des délais fixés -, par la directrice et le directeur adjoint ; première discussion autour des thèmes d'expertise à dégager pour l'évaluation externe ;
- 22-23-24 novembre 2004 : visite d'expertise à Cachan ;
- 7 janvier 2005 : visite d'expertise à Ker Lann ;
- 21 avril 2005 : examen du pré-rapport par les membres du CNÉ réunis en séance plénière ;
- 21 avril 2005 : envoi du pré-rapport validé par les membres du CNÉ à la direction de l'ENS de Cachan ;
- 20 juin 2005 : discussion du pré-rapport validé par le CNÉ à l'ENS de Cachan entre l'équipe de direction de l'ENS et la délégation du CNÉ ;
- 8 septembre 2005 : examen du rapport final par les membres du CNÉ réunis en séance plénière.

II - Définitions¹ utilisées dans les chiffres-clés

Budget consolidé (y compris salaires et hors salaires) : le budget consolidé d'un établissement d'enseignement supérieur comprend les dotations budgétaires de l'État inscrites au budget de l'enseignement supérieur ainsi que les subventions des collectivités territoriales et les ressources propres qu'il dégage de son activité. Ce budget intègre (budget consolidé y compris les salaires) ou non (budget consolidé hors salaires) une valorisation des salaires des personnels payés sur budget de l'État en poste dans l'établissement.

Élèves en congé : service national, congé pour insuffisance de résultats, congés pour convenances personnelles.

Origine sociale des étudiants : regroupement des catégories socio-professionnelles du chef de famille déclarées par les étudiants au moment de leur inscription :

- **favorisée :** chef d'entreprise de dix salariés ou plus, profession libérale, cadre de la fonction publique, professeur et assimilé, professions de l'information, des arts et des spectacles, cadre administratif et commercial d'entreprise, ingénieur - cadre technique d'entreprise, instituteur et assimilé ;
- **plutôt favorisée :** profession intermédiaire santé - travail social, clergé, religieux, profession intermédiaire administrative de la fonction publique, profession intermédiaire administrative - commerce entreprise, technicien, contremaître, agent de maîtrise, retraité cadre, profession intermédiaire ;
- **moyenne :** agriculteur exploitant, artisan, commerçant et assimilé, employé civil - agent service fonction publique, policier et militaire, employé administratif d'entreprise, employé de commerce, personnel de service direct aux particuliers, retraité agriculteur exploitant, retraité artisan, commerçant chef d'entreprise ;
- **défavorisée :** ouvrier qualifié, ouvrier non qualifié, ouvrier agricole, retraité employé et ouvrier, chômeur n'ayant jamais travaillé, personne sans activité professionnelle.

Personnels administratifs, techniques, d'éducation et d'encadrement : comprend les personnels ITARF, ATOSS et des bibliothèques et musées. Les fonctionnaires sont répartis dans trois catégories A, B et C pour lesquelles il existe des niveaux de recrutement et de responsabilité différents.

Personnels enseignants non permanents : comprend les professeurs invités, les personnels associés à temps partiel (PAST), les professeurs associés à temps plein (PRAS), les attachés temporaires d'enseignement et de recherche (ATER), les moniteurs, les lecteurs et les maîtres de langues et les contractuels du second degré.

Ressources propres : les ressources propres des établissements d'enseignement supérieur comprennent les contrats de recherche et les prestations à caractère intellectuel, les droits universitaires, les revenus de formation continue, le produit de la collecte de la taxe d'apprentissage et des ressources diverses (produits financiers, ventes de produits, produits d'activités annexes comme les locations).

SHON : surface hors œuvre nette. Définie par l'article R.112-2 du code de l'urbanisme, elle est égale à la somme des surfaces de plancher de chaque niveau de construction à laquelle on déduit l'ensemble des surfaces non aménageables (terrasses, zones de stationnement par exemple).

¹ Définitions extraites du document "*Indicateurs des universités*", MENESR, DEP, bureau des indicateurs et des outils d'aide au pilotage, 2005.

Liste des sigles

ATER :	Attaché temporaire d'enseignement et de recherche
BDE :	Bureau des élèves
BDS :	Bureau des sports
BQR :	Bonus qualité recherche
BTS :	Brevet de technicien supérieur
CA :	Conseil d'administration
CEVU :	Conseil des études et de la vie universitaire
CNET :	Centre national d'études des télécommunications Centre national de l'enseignement technique
CNOUS :	Centre national des œuvres universitaires et scolaires
CNRS :	Centre national de la recherche scientifique
CNU :	Conseil national des universités
CPGE :	Classe préparatoire aux grandes écoles
CROUS :	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CS :	Conseil scientifique
DEA :	Diplôme d'études approfondies
DEUG :	Diplôme d'études universitaires générales
DUT :	Diplôme universitaire de technologie
EA :	Équipe d'accueil
EDSP :	École doctorale "sciences pratiques"
ENS :	École normale supérieure
ENSAM :	École nationale supérieure d'arts et métiers
ENSET :	École normale supérieure de l'enseignement technique
EPS :	Éducation physique et sportive
EPSCP :	Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel
EPST :	Établissement public à caractère scientifique et technique
ETP :	Équivalent temps plein

HDR :	Habilitation à diriger des recherches
IATOS :	(Personnels) ingénieur, administratif, technique, ouvrier et de service
IFR :	Institut fédératif de recherche
INSERM :	Institut national de la santé et de la recherche médicale
IUFM :	Institut universitaire de formation des maîtres
LDR :	<i>Livre des références</i>
LMD :	Licence, master, doctorat
MCF :	Maître de conférences
MPSI :	Mathématiques, physique, sciences pour l'ingénieur
MSTP :	Mission scientifique technique et pédagogique
PAST :	Professeur associé à temps partiel
PCRD :	Programme-cadre de recherche et développement
PPF :	Programme pluriformations
PR :	Professeur des universités
PRAG :	Professeur agrégé
SAIC :	Service d'activités industrielles et commerciales
SHS :	Sciences humaines et sociales
SIENS :	Système d'information des écoles normales supérieures
STAPS :	Sciences et techniques des activités physiques et sportives
UMR :	Unité mixte de recherche
VSF :	Vallée scientifique de la Bièvre

Unités de recherche de l'ENS :

CMLA :	Centre de mathématiques et de leurs applications
GAPP :	Groupe d'analyse des politiques publiques
IDHE :	Institutions et dynamiques historiques de l'économie
IRMAR :	Institut de recherche mathématique de Rennes
LBPA :	Laboratoire de biotechnologie et pharmacologie génétique appliquée
LMT :	Laboratoire de mécanique et technologie
LPQM :	Laboratoire de photonique quantique et moléculaire
LSV :	Laboratoire spécifications et vérification
LURPA :	Laboratoire universitaire de recherche en production automatisée
PSPM :	Photophysique et photochimie supramoléculaires et macromoléculaires
SATIE :	Systèmes et applications des technologies de l'information et de l'énergie
STEF :	Sciences, techniques, éducation, formation

Réponse de la directrice



Le 4 novembre 2005

Réponse de la Direction de l'École Normale Supérieure de Cachan au rapport du CNÉ

Le présent rapport du CNÉ est le premier à avoir été réalisé sur l'École Normale Supérieure (ENS) de Cachan. C'est donc avec beaucoup d'intérêt que nous nous sommes prêtés à cette évaluation et que nous en avons recueilli les conclusions.

Les ENS sont des établissements très particuliers dans le système français d'enseignement supérieur. Elles ont en commun leurs missions, définies par décret, et leur mode de gouvernance. À ce titre, il serait sans doute intéressant que le CNÉ se penche sur l'ensemble des quatre ENS, comme l'a fait cette année la Cour des Comptes. En tout état de cause, bon nombre des préconisations proposées dans ce rapport et des interrogations qu'il soulève pourraient concerner non seulement l'ENS de Cachan, mais les quatre ENS.

En 1987, un décret a uniformisé les missions et les statuts des quatre ENS. Des transformations profondes en ont découlé au sein de l'ENS de Cachan. Celle-ci a développé fortement et très rapidement ses activités de recherche, via l'installation de laboratoires de haut niveau sur le site, en correspondance avec les champs disciplinaires enseignés. En 1994 a été créée l'antenne de Bretagne de l'ENS de Cachan, seule antenne d'ENS en région. La gestion de l'établissement a subi et subit encore de très importantes transformations pour accroître son efficacité dans un contexte très rapidement évolutif sur une période de vingt ans à peine.

C'est pourquoi il est réconfortant de lire dans les premiers constats du CNÉ que l'ENS de Cachan est "un établissement qui remplit bien ses missions" et qu'il est "bien géré". Le CNÉ souligne les évolutions importantes de l'ENS de Cachan au cours des dernières années et la réussite exceptionnelle de ses laboratoires de recherche qui sont souvent de création récente. Sur de nombreux points concernant les forces et les faiblesses de l'établissement, l'analyse du CNÉ recoupe entièrement la perception de la Direction de l'ENS de Cachan.

Le rapport du CNÉ souligne également que les difficultés rencontrées par l'École à résoudre certains des problèmes qui se posent à elle tiennent en particulier à la pauvreté du dialogue auquel accepte de se livrer la tutelle ministérielle sur des questions stratégiques (évolution du statut des élèves normaliens, conditions de vie sur le site de Cachan, démarrage du département EPS, avenir de l'antenne de Bretagne, ...). L'ENS de Cachan, comme les autres ENS, est une école de tradition républicaine où, en contrepartie d'un salaire pendant les années d'études, l'État se donne les moyens de sélectionner, former, et s'attacher par contrat dès leurs années de formation certains de ses futurs cadres de l'enseignement et de la recherche. Les ENS peuvent donc constituer un outil précieux que l'État doit mieux utiliser pour relever les défis de l'enseignement supérieur : internationaliser les études et les parcours, attirer les meilleurs étudiants étrangers, coupler efficacement l'enseignement supérieur et la recherche, faire fructifier l'interdisciplinarité sur des campus de bon niveau et de taille raisonnable, sélectionner et former des jeunes gens et jeunes filles brillants pour l'enseignement supérieur et la recherche de demain, dont on sait l'importance dans une économie mondialisée de la connaissance.

L'ENS de Cachan fournit chaque année quelque 150 jeunes maîtres de conférences des Universités et chargés de recherche des organismes publics, et autant de professeurs agrégés irriguant les CPGE, les lycées, les Universités et Écoles, conformément à ses missions au service de l'État. Plus de deux tiers de ses élèves préparent une thèse, dont 50% dans les meilleurs laboratoires de l'ensemble du territoire, en plein accord avec sa mission nationale.

En s'appuyant sur l'ensemble de ses laboratoires, l'ENS de Cachan a également créé une École Doctorale de site pluridisciplinaire. Le dynamisme de cette ED est mis en avant par le CNÉ qui en souligne l'exigence de pluridisciplinarité bien réelle, estimant «que l'ENS a réussi à apporter des réponses pragmatiques et positives à ces délicates questions». Le Ministère devra en tenir compte dans l'attribution d'allocations de recherche en nombre suffisant à cette ED.

En ce qui concerne les formations dispensées par l'ENS de Cachan, le rapport du CNÉ met bien en évidence les deux aspects clés de l'organisation des études que sont d'une part le suivi d'études scientifiques de haut niveau respectant le standard européen du LMD, d'autre part la possibilité offerte aux normaliens et à des auditeurs libres de suivre durant une année une préparation au concours de l'agrégation. Nous comptons continuer à promouvoir cette complémentarité, afin de former de façon aussi complète que possible de futurs enseignants et chercheurs maîtrisant parfaitement le socle général des connaissances de leur domaine disciplinaire, et capables aussi d'acquérir une véritable spécialisation de recherche.

Sur les études universitaires et le LMD, le rapport souligne positivement le partenariat entre l'ENS de Cachan et les universités d'Ile-de-France et de Bretagne. Ce partenariat repose sur des bases anciennes et solidement établies. En effet, l'ENS Cachan a créé depuis une vingtaine d'années avec ses partenaires universitaires des cursus de formation (Magistères) destinés conjointement aux meilleurs étudiants de ces Universités et aux normaliens. La mise en place du LMD s'est faite dans la continuité de cette politique. De plus, le LMD nous a permis de repositionner certaines formations en changeant de partenaire universitaire dans le but d'améliorer les cursus proposés et la diversité de ceux-ci. Les cas particuliers par rapport à cette ligne directrice générale, et qui nous ont conduits à proposer des Masters propres à l'ENS de Cachan, concernent le "Design", la "Communication Scientifique et Technique", ainsi que la "Photonique moléculaire pour les bio- et nano-technologies", pour lesquels l'École dispose d'une véritable originalité et de forces suffisantes en interne pour proposer ces formations en toute autonomie.

Le rapport du CNÉ met en évidence certaines difficultés rencontrées dans le domaine des SHS et plus précisément au sein du département d'Économie et Gestion à Cachan. Si nous ne pouvons et ne souhaitons pas nier ces difficultés, il convient néanmoins de souligner que les cursus proposés aux élèves et étudiants au travers des deux Masters co-habilités, en économie avec Paris 1-Sorbonne, et en gestion avec Paris 11-Sceaux, respectent les standards de l'École en termes de qualité et de diversité thématique. De même, la préparation au concours de l'agrégation organisée par ce département démontre chaque année sa pertinence au travers des résultats obtenus. En ce qui concerne la recherche en SHS, après une période initiale d'augmentation très (sans doute trop) rapide du potentiel de recherche sur le site de Cachan par croissance externe, suivie d'une période de recomposition, un panorama beaucoup plus serein se dessine avec d'une part la présence de trois UMR dynamiques, d'autre part la création de plusieurs petites équipes, autour de professeurs récemment recrutés, rattachées à de grandes UMR extérieures à l'École, dont elles constitueront des antennes sur le site. Cet ensemble scientifiquement cohérent devrait permettre, nous l'espérons, une nouvelle phase de croissance de l'activité et des résultats scientifiques en SHS à Cachan.

Le rapport du CNÉ soulève de nombreux points concernant l'organisation de l'École, qu'il juge à juste titre encore insuffisamment rationalisée. C'est un grand chantier auquel nous travaillons afin d'accroître significativement notre lisibilité et notre efficacité durant le prochain quadriennal. Concernant la direction de la formation, le rapport préconise l'émergence d'une structure hiérarchisée plus lisible. Jusqu'ici, la direction de la formation pilotait les services de la scolarité, du concours et de la formation continue. Aujourd'hui, le service de la scolarité est en mutation pour devenir un grand service des "Études" incluant ses missions actuelles (gestion administrative, financière et pédagogique des normaliens, gestion administrative et pédagogique des non-normaliens, statistiques), mais aussi les aspects liés au passage au LMD avec notamment la délivrance des diplômes, la visibilité nationale et internationale de notre offre de formation, l'accueil des étudiants et la vie étudiante. Cette restructuration doit être accompagnée d'une visibilité plus large de l'ensemble de ses missions, en commençant par l'affichage d'un organigramme clair, et la mise en place d'un guichet unique d'accueil et d'orientation des étudiants dans l'établissement, quelle que soit leur origine universitaire et géographique. Enfin, nous avons bien noté l'intérêt qu'il y aurait à favoriser et structurer l'échange d'informations entre les trois services de la direction de la formation.

De façon plus générale, les pistes avancées par le CNÉ pour améliorer l'efficacité en gestion de l'ENS Cachan sont, pour la majorité d'entre elles, en cours de mise en œuvre. L'établissement souscrit aux recommandations du CNÉ concernant la poursuite de l'effort de modernisation des services déjà engagé sur la durée du précédent contrat quadriennal. Cependant, la Direction souhaite rectifier le diagnostic fait par le CNÉ en matière d'organisation des services, visant à reproduire un modèle qui nous paraît trop calqué sur celui des universités, s'agissant en l'espèce d'une École modeste par sa taille et ses effectifs. À cet égard, les propositions de réorganisation politique interne suggérées dans le rapport seront par conséquent modulées.

Nous avons parfaitement pris la mesure de la nouvelle culture de management basée sur l'anticipation et la prévision que doit insuffler la Direction de l'École pour lever les derniers freins à son développement et à la modernisation des services. Un plan de formation ambitieux dédié aux personnels d'encadrement est prévu sur la durée du prochain quadriennal. Les chefs de service sont, par ailleurs, systématiquement informés de tous les chantiers de modernisation dans lesquels l'École est engagée et largement associés à leur mise en œuvre. Les réunions bimensuelles auxquelles ils sont conviés, les présentations des différents projets en Commission Formation Recherche, la mise en place de forums à leur intention sur le site intranet sont autant de vecteurs déjà en place pour une meilleure communication et un dialogue de gestion accru.

En ce qui concerne la culture de prévision que doit développer l'École, le CNÉ suggère un plan d'action déjà largement dicté par la LOLF et que tous les établissements sont tenus de mettre en œuvre. En revanche, la mise en place suggérée par le CNÉ d'une cellule de contrôle de gestion est un non-événement : cette cellule existe déjà depuis 2004 ; elle est effectivement animée par un cadre A ; elle a produit nombre de rapports d'analyse commandités par le Secrétaire général. Il est certain que ses moyens en personnel devront être renforcés pour aller vers la création prévue d'une véritable cellule de prospective budgétaire et d'analyse capable d'élaborer et de suivre en permanence les indicateurs prévus par la LOLF. Par ailleurs, il est exact que la culture d'auto-évaluation, avec la production et le suivi réguliers d'indicateurs, est encore insuffisamment développée à l'ENS de Cachan, tant dans les services que dans les départements d'enseignement. Nous nous efforcerons de mettre en place ces indicateurs à tous niveaux, de façon à parvenir à un véritable pilotage stratégique de l'établissement s'appuyant sur des données actualisées en permanence, et à développer la culture de programmes et de résultats, dans la droite ligne de la LOLF.


Le CNÉ indique que le mode de gouvernance de l'ENS de Cachan, qui lui paraît trop ramassé à la tête et éparpillé aux extrêmes, doit être modifié. Ces remarques qui peuvent paraître, à certains égards, justifiées et destinées à ouvrir une réflexion pour l'avenir, débouchent nonobstant sur un paradoxe, lorsque le rapport note que "la politique conduite par la direction est connue dans ses grandes lignes et reçoit l'adhésion de la communauté qui, toutes catégories confondues, ne remet pas en cause les choix et priorités" et que, par ailleurs, "c'est un établissement qui remplit bien ses missions" et est "convenablement géré". Si l'on tente de dépasser cette apparente contradiction, il n'est pas difficile de conclure avec le CNÉ, à la lecture de l'organigramme de l'École, que l'organisation peut être encore simplifiée et rationalisée pour passer "d'un organigramme en râteau à une structure plus arborescente". L'établissement a commencé ce travail dès 2004 avec la création d'une direction des systèmes d'information regroupant l'ancien centre de ressources informatiques avec le service des réseaux et le centre de ressources audiovisuelles. Le projet de création d'une seule direction des services techniques et logistiques regroupant le service intérieur, le patrimoine, l'hébergement, la gestion et la sécurité sur le campus, comme le propose le CNÉ, est à l'étude actuellement. La création d'une direction des études regroupant les concours, et tous les aspects de la formation et de la vie étudiante, telle que suggérée par le CNÉ, est, comme nous l'avons vu, également en cours de réalisation. Il n'en demeure pas moins que ces réformes ne pourront être efficacement engagées sans les personnels qualifiés correspondants. Le CNÉ doit prendre conscience à cet égard que l'établissement a déjà largement contribué, par des opérations systématiques de repyramidage des emplois, au rehaussement de certains postes, pour atteindre l'objectif du renforcement du management. Sur ce plan, l'établissement arrive désormais aux limites de l'exercice et ne pourra continuer sans l'obtention de postes frais.

Les réussites de l'ENS Cachan ne doivent pas occulter les difficultés que rencontre l'École et que le rapport du CNÉ met bien en évidence. Citons en particulier la vie sur le campus de Cachan où l'histoire fait cohabiter actuellement l'ENS, deux lycées et le plus important centre d'hébergement du CROUS de l'Académie de Créteil, qui malheureusement se trouve depuis plusieurs années dans une situation critique. Si des mesures ont été prises pour parer aux urgences, une solution stable et définitive permettant une cohabitation positive de toutes ces structures de l'Éducation nationale en vue d'un développement harmonieux du campus n'est pas encore établie.

L'antenne de Bretagne fait l'objet d'une attention particulière de la part du CNÉ, à juste titre puisqu'il s'agit d'une particularité de l'ENS de Cachan. Le pari, lancé en 1994, de créer un second campus d'une ENS dans un site universitaire éloigné a été, comme le note le CNÉ, pleinement réussi. Pourtant, comme le souligne également le CNÉ, de nombreux obstacles devaient être surmontés : rompre l'isolement d'un campus neuf et difficile d'accès, réussir son insertion dans un site universitaire nouveau, donner une image attractive à l'antenne éloignée, trouver une complémentarité avec les départements de Cachan. Ces obstacles, l'ENS de Cachan les a surmontés, puisque dix ans après, le CNÉ estime que "l'implantation de cette antenne est une réussite". Ce pari réussi est à mettre au crédit de l'École tout entière, puisque l'antenne a trouvé son modèle dans celui de la maison mère et qu'elle a su l'adapter avec succès au contexte de la Bretagne.

Le CNÉ pose évidemment la question du devenir de l'antenne, faisant ainsi écho à la question que nous posons à notre tutelle depuis plusieurs années. Faut-il envisager qu'elle devienne ENS de plein exercice, ou, au contraire, doit-on la considérer définitivement comme l'ENS de Cachan en Bretagne, à l'instar de certaines grandes écoles qui fonctionnent en réseau sur plusieurs sites ? Sur cette question, le CNÉ ne tranche pas, mais il insiste sur la nécessité de donner, dans les plus brefs délais, une réponse, et nous ne pouvons que nous associer à cette demande. Le développement de son second campus pose et posera des problèmes croissants à l'ENS de Cachan tout entière : les moyens de ce développement ne sont pas, depuis au moins cinq ans, au rendez-vous - le département d'EPS par exemple, créé à la demande du ministère, est en sous-dotation critique, en dépit de son caractère stratégique mis en valeur par le CNÉ - et l'arbitrage de l'École, aussi solide que soit sa gouvernance, deviendra de plus en plus difficile au cours des années. Par ailleurs, l'articulation des structures de gouvernance de l'antenne avec celles du site de Cachan deviendra inévitablement de plus en plus complexe et nécessitera, comme le mentionne le CNÉ, la mise en place de structures nouvelles permettant à l'antenne de fonctionner avec une autonomie accrue. Comment mener à bien les réformes qu'une telle évolution appelle, sans savoir ce que l'antenne doit devenir ? Pour autant, la Direction de l'École a déjà entamé le travail de structuration indispensable : création d'un conseil de l'antenne, clarification des relations entre l'antenne et les services centraux de Cachan, présentation de projets différenciés dans le cadre du contrat quadriennal par exemple. Mais ce travail sera d'autant plus efficace que les objectifs à long terme auront été dûment précisés, à la suite d'un dialogue étroit et constructif avec la tutelle ministérielle.

L'Administratrice Provisoire


Claire-DUPAS

Organisation de l'évaluation

L'évaluation de l'École normale supérieure de Cachan a été placée sous la responsabilité de Claude **Gauvard** et Jean-Yves **Mérindol**, membres du Comité national d'évaluation, et réalisée avec la collaboration de Gilles **Bertrand**, président du CNÉ jusqu'en juin 2004, de Michel **Levasseur**, président par intérim depuis juin 2004, et de Jean-Loup **Jolivet**, délégué général.

Ont participé à l'évaluation :

Pierre **Baras**, professeur à l'Université de Savoie ;

Philippe **Malon**, ancien secrétaire général de l'Université d'Orléans ;

Jean-Christophe **Martin**, chargé de mission au CNÉ ;

Claude **Michaud**, professeur à l'Université Panthéon-Sorbonne - Paris I ;

Hélène **Pauliat**, professeur à l'Université de Limoges ;

Martine **Picon**, chargée de mission au CNÉ ;

Pierre **Steinmetz**, professeur à l'Université Henri Poincaré - Nancy I.

Nathalie **Raubaut** a assuré la mise en page de ce rapport et Delphine **Lecointre** la PAO.

Le Comité remercie les experts qui lui ont apporté leur concours. Il rappelle que ce rapport relève de sa seule responsabilité. Il tient à souligner que l'évaluation porte sur l'état de l'établissement au moment où les expertises ont été réalisées.

Membres du Comité :

Président par intérim : Michel LEVASSEUR

Michel AVEROUS
Paolo BLASI
Michel BORNANCIN
Georges BOULON
Josep BRICALL
Bernard DIZAMBOURG
Claude GAUVARD

Bernard JANNOT
Rose KATZ
Jean-Yves MÉRINDOL
Hélène RUIZ FABRI
Françoise THYS-CLÉMENT
Léo VINCENT

Délégué général : *Jean-Loup JOLIVET*

Directeur de la publication : Michel Levasseur
Édition-Diffusion : Francine Sarrazin

La photographie de couverture a été fournie par l'établissement.

Créé par la loi de 1984 sur l'enseignement supérieur et érigé en autorité administrative indépendante par la loi d'orientation sur l'éducation de 1989, le CNÉ a vocation à évaluer les réalisations des établissements d'enseignement supérieur dans l'accomplissement de leurs missions (formation, recherche, valorisation de la recherche, coopération internationale, etc.). Il porte une appréciation sur les résultats des contrats qu'ils ont conclus et des partenariats qu'ils ont noués, et dresse le bilan de leurs formations doctorales. Le CNÉ dispose d'un pouvoir d'investigation sur pièces et sur place, et peut solliciter le concours d'experts extérieurs. Il formule des recommandations propres à amender le fonctionnement des établissements et à renforcer l'efficacité de leurs actions, l'exercice de leur autonomie et la qualité de leurs formations. Ses rapports d'évaluation sont consacrés à un établissement, à un site universitaire, à une discipline ou à un thème. Ils sont rendus publics, tout comme le rapport annuel d'activité et le bilan de synthèse établi tous les 4 ans à l'adresse du Président de la République sur l'état de l'enseignement supérieur.

Le CNÉ comprend 25 membres nommés pour 4 ans par décret en conseil des ministres : 19 représentants de la communauté scientifique, français ou étrangers ; 4 personnalités désignées après avis du Conseil économique et social ; 1 membre du Conseil d'État ; 1 membre de la Cour des comptes.

Comité national d'évaluation
43 rue de la Procession
75015 PARIS
www.cne-evaluation.fr