

1

Où vont les écoles normales supérieures ?

PRESENTATION

Les écoles normales supérieures (ENS) sont des fleurons de l'enseignement supérieur français. Elles illustrent en même temps son décalage par rapport au modèle universitaire qui tend à prévaloir au niveau mondial : le système français de formation, en effet, a été historiquement dominé par les grandes écoles et les classes préparatoires aux grandes écoles (CPGE), et son excellence reposait moins sur l'université que sur l'enseignement secondaire. Les écoles normales supérieures sont le symbole de cet héritage.

Elles étaient des « écoles sans professeurs », dont le corps enseignant propre était très réduit. La principale formation qu'elles dispensaient elles-mêmes était la préparation à l'agrégation ou aux concours de l'enseignement technique. Leur excellence tenait à la qualité de leurs élèves, sélectionnés de façon précoce parmi les meilleurs élèves de l'enseignement secondaire, et accueillis pendant quatre ans dans un climat original de liberté et d'émulation intellectuelle. Pour le reste, ils se formaient « à la carte » à l'université, dont ils tenaient leurs enseignements, leurs enseignants et leurs diplômés.

Dès les années 1970, les choses avaient déjà profondément évolué par rapport à ce modèle d'origine : les normaliens se destinaient majoritairement à l'enseignement supérieur. Des laboratoires financés par les grands organismes de recherche avaient été implantés dans les bâtiments des écoles normales et accueillait leurs élèves, tout en restant séparés de leurs activités de formation.

Le partage des rôles entre les écoles normales supérieures et l'université s'est en outre transformé à partir des années 1990 : les écoles normales ont commencé à délivrer des diplômes universitaires (diplômes d'études approfondies, puis doctorats), à se doter d'un corps enseignant propre et à accueillir des étudiants non

normaliens : ceux-ci, recrutés par dossier, généralement au niveau master, suivent des formations communes avec les normaliens, mais sans bénéficier ni de rémunération, ni du titre d'ancien élève.

Depuis le milieu des années 2000, ces évolutions se sont accélérées sous l'effet de deux séries de facteurs : la recherche d'une taille critique et d'une meilleure visibilité dans le contexte de la compétition universitaire mondiale ; la vague d'alliances et de regroupements engagés dans le contexte de la loi relative aux libertés et responsabilités des universités – dite loi LRU – du 10 août 2007.

Les écoles normales supérieures se réfèrent ainsi de plus en plus au modèle d'organisation universitaire prédominant sur le plan mondial, mais continuent à s'en distinguer sur des points essentiels : leur mode de recrutement par concours, le statut de fonctionnaires-stagiaires de leurs élèves, la place – du moins, en théorie – de l'agrégation dans leur cursus et leur petite taille. La réalité de leur mission – l'enseignement pour et par la recherche – et la nécessité de faire face à la compétition mondiale tendent à en faire de petites universités d'excellence, mais leur héritage ne leur permet pas de suivre cette trajectoire sans difficultés ni contradictions.

C'est dans ce contexte complexe et en mutation rapide que la Cour a procédé en 2010-2011 au contrôle des trois écoles normales de Paris, Lyon, et Cachan.

La Cour a mesuré la volonté des trois écoles de s'adapter à cette nouvelle donne, chacune selon des objectifs et une stratégie propres ; elle a relevé des lacunes de gestion qui en compliquent la réalisation ; elle a surtout constaté la persistance d'obstacles structurels communs à la transformation de ces trois écoles. Ces obstacles appellent, de la part de l'Etat, des décisions de principe pour permettre l'accomplissement des transformations engagées par chacune d'elles. Il en va ainsi du recrutement et du statut des élèves normaliens, qui doivent faire l'objet de réflexions et d'évolutions en profondeur.

I - Trois stratégies différentes

A - Des défis parallèles

1 - Un réseau en mutation

Au début des années 2000 il existait quatre écoles normales supérieures, deux en région parisienne et deux à Lyon.

L'école normale supérieure, héritière de la première école créée en 1794 et de l'école normale supérieure de jeunes filles de Sèvres, créée en 1881, avec laquelle elle a fusionné en 1985 : installée rue d'Ulm, elle dispose également des locaux de l'ancienne école de jeunes filles, boulevard Jourdan à Paris, et à Montrouge.

Les deux écoles normales supérieures de Lyon, héritières des écoles normales de Fontenay aux Roses et Saint Cloud, créées en 1880 et 1882 pour former les cadres des écoles d'instituteurs : fusionnées en 1985, elles se sont scindées peu après. Les sections scientifiques ont été transférées à Lyon en 1987, où elles ont formé une école autonome, l'école normale supérieure de Lyon. L'école normale supérieure de Fontenay-Saint Cloud les y a rejointes en 2000 sur un campus voisin sous l'appellation « école normale supérieure Lyon lettres et sciences humaines ».

L'école normale supérieure de Cachan, ainsi nommée depuis 1985 en raison de la ville du Val-de-Marne où elle s'est installée en 1956, est l'héritière de l'école normale de l'enseignement technique créée en 1912. Elle dispose depuis 1994 d'une antenne à Ker Lann, sur le campus universitaire de Rennes.

Les fusions des écoles de garçons et de jeunes filles d'Ulm, Sèvres, Saint-Cloud et Fontenay en 1985 ont eu pour conséquence de mettre fin à la parité numérique que l'existence de ces écoles distinctes assurait : depuis, les premiers dominent numériquement en sciences et les secondes en lettres dans les établissements fusionnés.

Le développement et le contenu disciplinaire des quatre écoles se sont progressivement affranchis des spécialisations par ordre d'enseignement qui avaient présidé à la création de leurs devancières : les sciences humaines et les mathématiques se sont développées à Cachan à côté des filières technologiques et des sciences de l'ingénieur qui étaient sa justification d'origine ; la création, en 1983, de la filière « lettres et sciences humaines » a élargi l'offre littéraire d'Ulm, jusque là identifiée aux lettres classiques.

Depuis le milieu des années 2000, une reconfiguration de cet ensemble semblait concevable, en fonction notamment des complémentarités disciplinaires des quatre écoles : elle a conduit, en 2005, au projet de fusion des écoles d'Ulm et Cachan, à l'initiative des directions des deux écoles, et que pouvaient justifier leurs spécialisations, en sciences et lettres pour la première, sciences de l'ingénieur et sciences humaines et sociales pour la seconde. Les deux écoles de Lyon, complémentaires, poursuivaient, quant à elles, des stratégies séparées.

La fusion Paris-Cachan a échoué, en grande partie à cause de l'hostilité d'une fraction de la communauté des anciens élèves de la rue d'Ulm qui craignait qu'elle n'oblitérât la différence de réputation entre les deux écoles. L'Etat, qui avait soutenu cette fusion, de même que le maintien de leur autonomie voulu par les écoles de Lyon, n'a pas cherché à surmonter cette opposition.

On peut dire de cet épisode qu'il a été la dernière occasion d'une réorganisation d'ensemble du réseau des écoles normales supérieures, dont la fusion Ulm-Cachan aurait été l'élément décisif. Au-delà, on aurait pu imaginer à terme la fusion des écoles en un établissement unique qui aurait pu répondre au problème de la taille critique de chacune des écoles, tout en rénovant le « modèle école normale supérieure ».

Cependant, l'échec de la fusion Ulm-Cachan a éloigné les écoles normales de cette solution et a, de fait, conforté l'autonomie des écoles et les forces centrifuges au sein du réseau : l'option d'une fusion et d'une rationalisation par l'Etat du « système école normale supérieure » apparaît dépassée dans les circonstances présentes. Elle ne mériterait d'être revisitée qu'en cas d'échec des stratégies individuelles poursuivies aujourd'hui par chacune d'elles : alors, la question du rapprochement des écoles pourrait valablement se poser de nouveau.

Tel n'est pas le cas aujourd'hui. Depuis 2005, en effet, chaque école a défini séparément sa propre stratégie : la fusion des écoles lyonnaises, effective depuis le 1^{er} janvier 2010, a été le fruit d'un changement de direction et de stratégie de leur part. Depuis 2005, les choix, par les écoles, de leurs alliances universitaires, décisifs pour leur avenir, ont été décidés par elles seules. S'il existe encore un réseau des écoles normales supérieures, sa configuration ne correspond plus à une logique de politique nationale, qu'elle soit géographique ou thématique, mais est le fruit de l'histoire et de la dynamique propres à chacune.

La dernière modification en cours susceptible d'affecter le réseau est la transformation envisagée³⁵⁹ de l'antenne de Cachan à Rennes en école normale supérieure de plein exercice. Proposée par l'école normale de Cachan avec le soutien des collectivités territoriales, en principe entérinée par la ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche en novembre 2009 en dépit d'analyses réticentes de ses services, mais toujours en suspens, elle n'infirme pas les observations qui précèdent.

Les écoles normales supérieures en chiffres en 2010

ENS (Paris) : budget : 102 M€ ; 930 élèves, 750 étudiants

310 enseignants, 350 personnels administratifs et techniques

ENS de Lyon : budget : 101 M€ ; 1000 élèves, 530 étudiants

248 enseignants, 378 personnels administratifs et techniques

ENS de Cachan : budget : 103 M€ ; 1260 élèves, 590 étudiants

208 enseignants, 286 personnels administratifs et techniques

NB : Les enseignants sont ceux affectés aux écoles, et non la totalité du potentiel enseignant et de recherche des écoles normales supérieures. Les étudiants sont ceux qui préparent un diplôme d'ENS ou co-habilité, à l'exclusion des auditeurs, étudiants étrangers en échange etc. Les chiffres d'étudiants n'incluent pas les doctorants : les écoles normales en revendiquent plus de 1200, dont 520 à Ulm, mais ils sont en quasi-totalité rattachés à des écoles doctorales d'autres établissements et universités, sauf à Cachan qui dispose d'une école doctorale propre..

(Source : écoles normales supérieures, retraitement Cour des comptes)

2 - Les facteurs de changement

Les mutations du réseau des écoles normales supérieures laissent subsister en 2011 trois écoles de plein exercice, Paris, Cachan et Lyon. Parallèlement à cette reconfiguration, des facteurs d'évolution pressants ont conduit les écoles normales à faire évoluer leurs stratégies et leurs pratiques :

La « mise aux normes internationales » de l'enseignement supérieur français, dont les écoles normales supérieures illustraient simultanément l'excellence et le caractère atypique, et qui les a forcées à reconsidérer leur modèle. Dans ce contexte, le passage au cursus licence, master, doctorat (LMD) a obligé les écoles normales à adapter leur cursus et leur offre de formation, tout en augmentant leur faculté de délivrer des diplômes.

³⁵⁹ Initialement prévue au 1^{er} janvier 2012.

La recherche d'une taille critique dans le contexte de la compétition universitaire mondiale, qui résulte notamment des classements internationaux dont, pour contestable que puisse être leur méthodologie, l'effet d'alerte a été indéniable. Première ou troisième université française selon les classements internationaux, l'école normale supérieure (Paris) a un niveau d'excellence qui la met à part, y compris des autres écoles normales supérieures, en particulier en recherche fondamentale en physique et en mathématique : c'est ainsi que sept des onze titulaires de médailles Field française sont issus de l'école normale supérieure.

L'école normale supérieure figure néanmoins relativement loin dans ces classements : elle est 69^{ème} derrière les universités de sciences de Paris Orsay, et Pierre et Marie Curie (UPMC), respectivement 40^{ème} et 41^{ème} dans le classement de Shanghai. Elle est 59^{ème} devant l'Ecole polytechnique 63^{ème}, et l'UPMC 84^{ème}, dans le classement du *Times Higher Education*. L'école normale supérieure de Lyon était, elle, 141^{ème} dans ce dernier classement et absente de celui de Shanghai, l'école normale supérieure de Cachan étant absente des deux. Le souci d'atteindre une taille critique et une visibilité dans la compétition internationale n'est pas étrangère au développement par les écoles normales supérieures de leur corps enseignant, et d'une politique parfois volontariste d'accueil d'étudiants non normaliens.

L'autonomie accrue des universités et des établissements d'enseignement supérieur, qui leur a ouvert de nouvelles marges d'action : les écoles normales supérieures de Paris et Lyon ont accédé aux responsabilités et compétences élargies, au sens de la loi LRU du 10 août 2007, le 1^{er} janvier 2010, et celle de Cachan le 1^{er} janvier 2011. Ce processus les a encouragées à mieux maîtriser leurs outils de gestion, évolution qui était en tout état de cause indispensable.

La politique nationale d'encouragement aux alliances et aux regroupements dans l'enseignement supérieur les a amenées à nouer des partenariats institutionnels avec des universités et d'autres grandes écoles. Cette stratégie d'alliance a été la principale réponse que les écoles normales supérieures ont apportée au problème de taille qui se posait à elles.

Ces alliances ont d'abord pris la forme des pôles de recherche et d'enseignement supérieur (PRES), créés par la loi de programme pour la recherche du 18 avril 2006. Les financements exceptionnels sur appels d'offres de projets immobiliers universitaires (plan campus de janvier 2008) ou d'initiatives pour l'enseignement et la recherche (en particulier les initiatives d'excellence – IDEX – lancés dans le cadre du grand emprunt en septembre 2010) ont suivi. Ils ont joué un rôle important

dans les stratégies d'alliance des établissements, davantage que les pôles de recherche et d'enseignement supérieur, qui étaient dépourvus de financement propre.

3 - Une évolution simultanée des missions des écoles ainsi que de la composition et des parcours de leurs publics

Dans un réseau qui n'assigne plus à chaque école normale supérieure une place particulière fonction d'un partage des rôles au niveau national, de grandes évolutions se sont néanmoins produites de façon simultanée. Elles ont modifié la mission des écoles, la composition de leur public et sa destination professionnelle.

Les missions : les écoles normales supérieures sont des grandes écoles par leur mode de recrutement, des universités par la nature de leur formation, des écoles de la fonction publique par le statut de leurs élèves et leurs choix professionnels majoritaires. Le fait qu'elles appartiennent simultanément à la conférence des présidents d'université (CPU) et à la conférence des grandes écoles (CGE) en témoigne. Au total, depuis dix ans, la composante universitaire de leur identité s'est renforcée. Elles se conçoivent de plus en plus comme de petites universités, plus précisément des collèges universitaires post-licence de niveau master/doctorat (selon le modèle des *post-graduate Colleges* anglo-saxons, auquel se réfère explicitement le « projet stratégique global » élaboré en 2010 par Ulm).

Elles n'entendent pas pour autant renoncer à leur recrutement principal par la voie des classes préparatoires aux grandes écoles et des concours. Elles justifient cet aspect de leur identité par l'accomplissement d'une mission spécifique : les écoles normales supérieures se voient comme le moyen de sélectionner, dans un univers classes préparatoires/grandes écoles qui ne mène pas spontanément à la recherche, les meilleurs élèves pour les orienter vers les carrières de l'enseignement supérieur et de la recherche. Elles sont de moins en moins marquées par leur troisième identité, celle d'écoles de la fonction publique, que réfute expressément la direction d'Ulm.

La composition des publics : le premier public visé par les écoles normales supérieures reste celui des classes préparatoires aux grandes écoles, sélectionné par concours, les seuls « élèves » normaliens des écoles normales supérieures dans leur terminologie. Le recrutement d'étudiants en nombre important dans le cadre de masters le plus souvent co-habilités avec des universités est cependant un trait commun important de l'évolution des écoles normales depuis 15 ans. Il répond à des objectifs de taille, d'adossement aux universités et de diversification

des voies d'accès des écoles normales, mais ne constitue qu'un compromis entre ces différents objectifs et le souci de ne pas augmenter les places aux concours³⁶⁰.

Cependant, l'ouverture aux étudiants est allée de pair avec un foisonnement de l'offre de formation des écoles normales supérieures au niveau master qui a rendu celle-ci, et les partenariats qui en résultent avec les universités, peu lisibles.

Les parcours des élèves : le destin traditionnel des normaliens était la réussite à l'agrégation, qu'ils passaient à la fin de leur troisième année d'études (sur quatre) à l'école. L'on assiste dans toutes les écoles à un déclin général, et parfois spectaculaire, de l'agrégation dans le cursus des élèves, alors que le doctorat tend à se substituer à l'agrégation comme horizon naturel de leur formation. Ce recul met en cause la justification historique commune aux écoles normales, et le contrat implicite de leurs élèves qui était, en contrepartie de leur statut et de leur rémunération, de passer l'agrégation.

Tableau : le recul de l'agrégation

Elèves candidats/ reçus à l'agrégation	2005 lettres	2005 sciences	2005 total	2011 lettres	2011 sciences	2011 total
Paris	83/67	55/49	138/116	30/18	4/3	34/21
Lyon	150/115	66/62	216/177	32/23	10/10	42/33
Cachan	91/78	227/174	318/252	39/38	126/105	165/143

(source : ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche)

Au total, le nombre de normaliens réussissant l'agrégation a chuté d'un facteur supérieur à deux en six ans. La réforme de la mastérisation intervenue en 2011 a certainement aggravé la tendance cette année-là ; l'évolution à la baisse est néanmoins indéniable et s'explique par plusieurs raisons :

- la rarefaction des postes ouverts à l'agrégation (certains concours technologiques offrent désormais moins de postes que de normaliens y préparant à Cachan) ;
- la « mastérisation » de la formation des enseignants qui rend plus difficile aux normaliens de passer l'agrégation en troisième année, car un master est désormais requis pour passer le concours (en pratique les écoles ont tourné la difficulté en délivrant à leurs élèves un master leur permettant

³⁶⁰ Il existe des voies d'accès par concours au statut d'élève en 3^e année de cursus à Cachan et Lyon qui sont numériquement marginales par rapport à l'accueil des étudiants dans l'élargissement des publics des écoles normales

de passer les épreuves d'admission du concours, après lequel ils poursuivent l'année suivante un « vrai » master de recherche, solution lourde et qui a pu s'avérer décourageante) ;

- le désintérêt des scientifiques se destinant à la recherche, pour lesquels l'agrégation n'est plus une étape utile selon leur jugement, lequel, à Ulm, converge avec celui de l'école, qui ne les encourage plus à s'y présenter.

Une telle désaffection de principe ne s'observe pas au même degré chez les littéraires, pour lesquels l'agrégation reste une condition de carrière essentielle pour ceux d'entre eux qui se destinent à l'enseignement supérieur. Aussi est-ce une hésitation plus générale devant les perspectives de carrière de l'enseignement et de la recherche qui tend à les en détourner.

Il est vrai que les écoles ne connaissent pas cette évolution au même degré : l'agrégation reste un horizon de carrière majoritaire à Cachan en sciences et technologie. Elle ouvre à ses élèves des perspectives professionnelles dans l'enseignement secondaire et, majoritairement, dans l'enseignement supérieur avec le statut de professeur agrégé (PRAG). Le déclin de l'agrégation, pour y être moins marqué y est néanmoins sensible : au total 90 % des élèves la passaient en 2005, 64 % en 2010.

La politique des écoles normales supérieures et les parcours des élèves convergent vers une poursuite plus systématique des élèves et étudiants vers le doctorat. Le taux de poursuite en thèse est de 80 % des élèves et étudiants à Ulm, taux que Cachan et Lyon, dont un peu plus de 70 % des élèves poursuivent en thèse, se fixent pour objectif d'atteindre : cette tendance illustre le rapprochement de l'enseignement supérieur français des normes internationales, pour lesquelles le doctorat est non seulement le point de passage vers l'enseignement supérieur et la recherche, mais la marque de la réussite universitaire au plus haut niveau.

B - Des stratégies différenciées

Dans un contexte de contraintes et d'évolutions communes aux ENS, chacune d'elles a défini une stratégie propre.

1 - L'ENS (Paris) : l'autonomie dans l'excellence

L'échec de la fusion Ulm-Cachan a entraîné la recherche d'autres voies pour atteindre une masse critique, identifiée dans le « projet stratégique global » de l'école pour 2010-2013 à 3000 élèves et étudiants

(contre environ 2200 aujourd'hui, doctorants compris). Cette stratégie ne s'est pas traduite par un élargissement des postes offerts au concours ou la mise en place de filières nouvelles d'élèves normaliens, mais par le développement de masters communs avec les grandes universités historiques de Paris ou d'autres établissements : il en existe aujourd'hui cinquante créés au cas par cas avec elles.

Cette stratégie s'est accompagnée de la volonté de ne pas laisser enfermer l'école normale supérieure dans un adossement institutionnel privilégié à certaines d'entre elles : de fait, il lui était difficile de choisir entre les universités Paris I et Paris IV en lettres, ou les universités Paris VI et Paris VII en sciences. Tout en y adhérant lors de sa création en 2005, l'école normale supérieure a limité son engagement dans le pôle de recherche et d'enseignement supérieur (PRES) « Paris *universitas* » qui réunissait les universités de Paris II, III, IV, VI et IX. Au demeurant cette association relativement lâche, aujourd'hui dissoute, n'était pas un vrai cadre fédérateur pour ses membres. Par la suite, Ulm n'a pas voulu rejoindre une des alliances universitaires en formation à Paris afin de préserver sa liberté de choix.

Cette volonté de croissance autonome a été accompagnée de la part de l'école normale supérieure du souci de développer ses ressources d'enseignement propres, et de mieux maîtriser celles qui lui étaient allouées tout en relevant de ses universités partenaires. De la même façon, elle a cherché à formuler une politique scientifique dans laquelle puisse s'inscrire l'activité de « ses » laboratoires de recherche : cette tentative connaît cependant des limites, car si elles sont situées dans ses locaux, ces unités de recherche dépendent essentiellement, pour leurs moyens humains et matériels et leur direction scientifique, des grands organismes de recherche et des universités.

L'appel à projet « Initiatives d'excellence » (IDEX) de septembre 2010 a coïncidé avec ces ambitions et donné à l'école normale supérieure la perspective d'un rapprochement avec les grandes écoles de la montagne sainte-Geneviève dans le cadre du projet « Paris sciences et lettres » (PSL) qui conforte son autonomie et son identité dans un cadre distinct de l'Université.

Si cette stratégie, confortée par le succès du projet « Paris sciences et lettres » en juillet 2011, est menée à terme, l'ENS deviendra une partie d'un campus de grandes écoles qui projettent de se transformer en université *post-graduate*, sans avoir à nouer d'alliance institutionnelle avec les grandes universités parisiennes qui étaient ses partenaires historiques.

Cependant, l'hétérogénéité des établissements du projet « Paris sciences lettres », la relative étroitesse et la diversité de leur public étudiant, font de cette transformation une entreprise qui semble a priori très ambitieuse et dont les voies pratiques restent à trouver.

Le projet « Paris sciences et Lettres » (PSL)

La fondation de coopération scientifique « Paris Sciences et Lettres - Quartier latin » a déposé en janvier 2011 un projet d'initiative d'excellence nommé PSL : « rendons possible le nécessaire ». Le projet a été retenu en juillet 2011 parmi les lauréats de la première vague des IDEX. Le projet* est porté par des écoles, à l'origine situées à proximité d'Ulm, dans une logique géographique de campus, l'université Paris-Dauphine et d'autres institutions plus éloignées se joignant ensuite au projet.

PSL regroupe :

- le Collège de France,
- l'ENSCP Chimie Paristech,
- l'École normale supérieure,
- l'Ecole supérieure de physique et de chimie de la Ville de Paris,
- l'Observatoire de Paris,
- l'Institut Curie,
- l'Université Paris-Dauphine,
- l'Institut Louis-Bachelier,
- l'Ecole nationale supérieure des arts décoratifs,
- l'Ecole nationale supérieure des beaux-arts,
- le Conservatoire national supérieur de musique et de danse,
- le Conservatoire national supérieur d'art dramatique,
- la Fondation Pierre-Gilles de Gennes pour la recherche.

Le périmètre d'excellence du projet PSL réunit plus de 60 laboratoires de haut niveau ainsi que 8500 étudiants de niveau master et doctorat. L'ambition du projet PSL est de constituer une université de recherche susceptible de se classer parmi les vingt premières institutions universitaires mondiales. Le projet retenu par le jury IDEX prévoit que cet ensemble sera l'objet d'une gouvernance intégrée au sein d'un établissement unique.

(Source : projet « Paris sciences et lettres »)

2 - L'ENS de Lyon : une fusion réussie et un adossement raisonné au pôle universitaire et de recherche lyonnais

La fusion des deux écoles de Lyon s'imposait : elles-mêmes issues de la fusion des écoles de Saint-Cloud et Fontenay, et délocalisées à Lyon, elles avaient une filiation commune, des champs disciplinaires complémentaires et étaient localisées à quelques centaines de mètres de distance. Effective au 1^{er} janvier 2010³⁶¹, cette fusion respectueuse des équilibres entre les deux partenaires a été un succès.

L'école normale supérieure Lyon s'est, comme Ulm, ouverte au public étudiant, mais dans des conditions qui assurent une plus grande homogénéité d'accueil et de conditions : les étudiants peuvent comme les élèves normaliens bénéficier de logements sur le campus, et les cours des masters se déroulent en totalité sur le campus de l'école normale supérieure de Lyon.

L'école a fait le choix d'un adossement prudent au pôle universitaire et de recherche lyonnais qui lui laisse le choix de nouer dans cet ensemble des partenariats privilégiés. Elle développe dans ce cadre des formations co-habilitées de niveau master et héberge des laboratoires de recherche vis-à-vis desquels elle ne revendique pas un leadership scientifique ou de gestion.

Elle a joué un rôle essentiel dans la structuration du pôle de recherches et d'enseignement supérieur (PRES) Université de Lyon, dans le lancement du plan campus à Lyon et du projet IDEX Lyon Saint-Etienne. Après l'échec en juin de la première présentation de l'IDEX, l'école normale supérieure Lyon a identifié un cercle de partenariats plus restreint, nécessaires à la structuration du projet IDEX mais susceptible de former le cadre d'une stratégie d'alliance de repli plus réduite en cas de nouvel échec.

Parallèlement, l'école normale supérieure de Lyon développe sa visibilité internationale, en développant des partenariats à une échelle régionale élargie, qui inclut notamment un partenariat ambitieux avec l'école polytechnique de Lausanne.

Au bout du compte, la stratégie de développement de l'école normale supérieure de Lyon dépend sur le long terme de la qualité des projets d'alliance lyonnais, pôle de recherches et d'enseignement

³⁶¹ Le Conseil d'Etat a annulé le 23 décembre 2011 le décret de fusion des deux établissements, en raison d'erreurs de procédure lors de la réunion des comités techniques paritaires et des conseils d'administration ayant entériné la fusion. L'effet de cette décision a été différé en juin 2012 de façon à permettre une régularisation.

supérieur (PRES), puis « initiatives d'excellence » (IDEX), ce qui a fait assumer à l'école normale un rôle leader du projet IDEX de Lyon, surtout après l'échec initial de celui-ci en juin 2011. Elle s'efforce en même temps de développer des options qui ne la fassent pas totalement dépendre pour son développement du succès du pôle lyonnais et de l'issue de la nouvelle compétition IDEX, actuellement en cours.

3 - L'ENS de Cachan : une stratégie identifiée au déménagement sur le futur campus de Saclay

A la différence d'Ulm, Cachan ne pouvait poursuivre une stratégie de développement autonome après l'échec de la fusion entre les deux établissements ; elle n'avait pas non plus, comme Lyon, le bénéfice d'un environnement universitaire proche avec lequel s'allier.

Elle a donc identifié sa stratégie de développement à son adossement à un grand ensemble universitaire et de recherche en formation, le campus de Saclay, et en son sein l'université Paris-Sud XI. Cette stratégie inclut un projet de déménagement à Saclay destiné à permettre son adossement à l'université Paris XI et aux grandes écoles du futur campus.

Le financement de ce déménagement (estimé à 250 M€ par l'établissement, hors produits de cession de ses actuels locaux, estimés par l'école à 75 M€) n'est pas aujourd'hui assuré. Par ailleurs, sa cohérence scientifique a amené l'école normale de Cachan à formuler pour ses sciences humaines et sociales, aujourd'hui tournées vers les établissements de Paris centre, un projet de recherche à l'interface des sciences humaines et sociales et de la recherche en sciences exactes présentes à Saclay. Il s'agit d'une stratégie raisonnée, mais qui rend l'avenir de l'école dépendante de celui du projet de campus de Saclay et du succès de l'« initiative d'excellence » (IDEX) correspondante.

La formulation par Cachan de ces orientations stratégiques coïncide avec le projet de transformer son antenne de Ker-Lann en école normale supérieure de plein exercice. Cependant, ce choix doit moins au succès de celle-ci et au fait qu'elle serait parvenue à un stade de développement rendant naturelle son autonomisation, qu'à la décision de Cachan de mobiliser toutes ses énergies sur le projet de Saclay. Au demeurant, la structuration du pôle universitaire rennais auquel la future ENS devrait s'adosser reste incertaine après la non-sélection du projet IDEX grand-Ouest. La transformation de Ker Lann semble davantage un choix par défaut qu'un acte de conviction, au demeurant entaché d'incertitudes sur son coût et son financement.

Pour les trois premières années (2013-2015), en effet, les coûts de rémunération liés à l'accroissement du nombre des élèves seront financés par la réduction du nombre de contrats doctoraux de l'école, les coûts immobiliers étant pris en charge par les collectivités territoriales, le partage des financements n'étant pas arbitré pour les années suivantes. On peut donc s'interroger sur cette opération, qui semble par ailleurs à rebours de la politique d'accroissement de leur masse critique qui, à travers des stratégies différenciées, a été une constante depuis quinze ans de la part de l'ensemble des écoles normales supérieures.

II - Le coût de l'excellence

A - Une gestion insuffisamment maîtrisée

La réalisation des plans de développement ambitieux des écoles normales supérieures suppose qu'elles maîtrisent les outils de leur développement et qu'elles améliorent leur gestion. Or des lacunes à cet égard ont été relevées par les contrôles de la Cour. Elles sont de degré et de nature différents selon les écoles, et certaines mettent en cause l'Etat dans sa fonction de financeur et de tuteur des trois écoles. Elles doivent être corrigées pour les mettre en mesure de réaliser les ambitions de développement qui sont les leurs.

1 - La gestion budgétaire et comptable

Deux crises de nature comparable ont affecté successivement deux écoles : Ulm en 2004-2005, sur laquelle la Cour était déjà intervenue lors de son précédent contrôle des écoles normales supérieures, et Cachan depuis 2007. La crise financière de Cachan reproduit à quelques années de distance des dysfonctionnements constatés à Ulm. Le financement d'un projet immobilier – le bâtiment d'Alembert du campus de Cachan - faisant appel aux ressources propres de l'école a révélé la méconnaissance qu'elle avait de sa situation financière réelle : fonds de roulement surestimé et besoin de financement brusquement révélé, qui ont débouché sur une crise de trésorerie.

La situation avait été redressée à Paris à partir de 2006, mais au prix d'une aide budgétaire exceptionnelle de l'Etat (2 M€), depuis pérennisée. Les incertitudes qui pèsent à Cachan sur la situation financière de l'établissement n'ont pas été entièrement levées à ce jour : la comptabilité retraçait jusqu'à 2010 d'importantes créances sur l'Etat ou d'autres collectivités publiques dont la réalité s'est avérée douteuse, et qui étaient dans certains cas inexistantes. Ce sont, en 2007 et 2009, de

fortes tensions de trésorerie imposant de recourir à un financement exceptionnel de l'Etat qui ont alerté la direction de Cachan sur ces risques financiers dissimulés.

La crise de Cachan met en cause le dysfonctionnement des instances dirigeantes de l'école et notamment de son conseil d'administration, ainsi que de la tutelle, qui n'ont pas réagi aux signaux d'alerte, donnés notamment par des contrôles externes, mal répercutés au sein même de l'établissement.

Un redressement comptable a été entrepris dans le cadre de l'établissement des comptes 2010, qui n'étaient pas arrêtés lors du contrôle de la Cour, achevé en avril 2011 : elle n'a pas donc pu mesurer si les risques comptables étaient à présent maîtrisés par l'école. L'on peut s'étonner de ce que, dans cette incertitude, le passage aux responsabilités et compétences élargies en janvier 2011 ait été accepté par la tutelle, alors même que la fonction financière et comptable de l'établissement était manifestement insuffisante.

La situation est meilleure à Lyon, mais la fusion, génératrice de synergies en personnel, n'a pas été accompagnée d'économies : l'établissement fusionné a ainsi bénéficié d'un bonus budgétaire. En particulier, la fusion s'est faite en conservant l'ensemble des postes budgétaires et en alignant les régimes de primes sur le régime le plus favorable à chaque fois, ce qui a entraîné une augmentation notable de la masse salariale (+ 8 % de 2009 à 2011, dont 5,5 % découlant de mesures prises par l'établissement).

2 - La fonction immobilière

Le vaste patrimoine immobilier des écoles devrait être un atout, notamment pour Ulm qui dispose d'un bâti considérable de plus de 100 000 m² exceptionnellement bien situé, pour l'essentiel au cœur de Paris. L'hébergement de laboratoires sur ses sites est un argument pour renforcer sa maîtrise de leur politique de recherche (« qui héberge gère » selon les termes de son « projet stratégique global »). Si cette revendication est excessive au regard des moyens qu'apportent ses partenaires et de ceux, limités, dont dispose l'école pour piloter la recherche qui se déroule dans ses locaux, ceux-ci restent un atout important pour l'accueil de nouvelles équipes et le développement de l'école.

L'école normale supérieure de Lyon bénéficie d'un vaste campus dont les capacités d'accueil d'équipes de recherche sont également un atout. Cependant, une partie du campus (laboratoires de sciences « dures ») nécessite une réhabilitation importante, et la majorité des projets immobiliers sera réalisée dans le cadre du Plan Campus, piloté

par le PRES lyonnais. Or son démarrage est lent, ce qui pourrait ralentir la réalisation des projets de l'école.

L'état de son bâti nécessitera des travaux d'ampleur pour l'adapter aux ambitions de l'école. Il est un handicap pour Cachan. En outre, le mauvais suivi, de sa part, des charges qui lui étaient dues par les lycées qu'elle héberge sur son campus a entraîné de fortes pertes et contribué à la crise financière que connaît l'école.

A Ulm et Cachan, la fonction immobilière n'est pas à la hauteur des ambitions des écoles et doit être renforcée. Cela paraît indispensable dans la perspective des projets de construction et de rénovation ambitieux qui caractérisent les politiques des deux écoles.

Le souci, commun aux trois écoles, de renforcer leur capacité de conception et de suivi de projets immobiliers les a conduites à s'appuyer sur la Caisse des dépôts et consignations. Dans le cadre de cette politique, Ulm a confié à une filiale de la Caisse la réalisation de son schéma directeur immobilier, dans des conditions qui conduisent à s'interroger sur la capacité de l'établissement à assumer effectivement la maîtrise d'ouvrage de cette opération : les écoles normales supérieures devront veiller à ce que le recours à la Caisse des dépôts soit compatible avec une réelle maîtrise de leur politique immobilière.

3 - Le suivi du devenir des élèves et des étudiants

Le suivi des élèves après leur sortie de l'école est lacunaire dans toutes les écoles. Il était inexistant à Lyon en sciences.

Ce défaut de suivi rend très difficile la formulation d'une politique et d'une offre de formation adaptées aux attentes et aux trajectoires professionnelles des élèves et étudiants.

Il rend, en outre, impossible le contrôle de l'obligation décennale selon laquelle les élèves doivent servir l'Etat ou une collectivité publique pendant dix ans en contrepartie de la rémunération – aujourd'hui environ 1300 euros nets mensuels - qu'ils perçoivent pendant les quatre années de leur scolarité. Le manquement à l'obligation peut résulter soit de la démission de l'élève en cours de scolarité, soit d'un choix de carrière qui y contreviendrait dans les six ans après sa sortie de l'école. Il entraîne, en droit, le remboursement des salaires perçus par l'élève pendant la scolarité, mais le ministre, après avis de l'école, a la faculté de l'exonérer en tout ou partie.

Ces dispositions ont été largement perdues de vue :

- le suivi des élèves, quand il existe, relève des écoles sur la base de questionnaires qu'elles sont censées adresser

périodiquement à leurs anciens élèves ; cependant, en cas de non-réponse, les choses en restent là ;

- s'il survient un changement de situation contraire à l'engagement décennal, l'école doit transmettre, avec son avis, la pièce attestant ce changement au ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche faute de quoi celui-ci ne s'estime pas en mesure d'agir ;
- enfin, c'est au ministère de provoquer l'émission du titre de recettes qui permettra le remboursement.

Il en résulte une impasse : les écoles assurent un faible suivi de la situation des élèves et estiment que leur rôle s'arrête avec le signalement d'un cas au ministère, et celui-ci argue du caractère incomplet des dossiers dont il est saisi pour ne pas agir. La Cour a relevé cinq cas à Ulm et Cachan où des élèves ayant spontanément signalé leur situation et se proposant de rembourser leur scolarité, n'ont pu le faire en raison de ces tergiversations : ces exemples sont accablants pour ce qu'ils disent de la passivité et des dysfonctionnements du système public dans ces circonstances.

Le ministère a entrepris, dans le contexte du contrôle de la Cour, de faire un inventaire exhaustif des cas dont il a été saisi depuis 2006 et qui sont encore susceptibles de faire l'objet d'un remboursement. Ce travail de redressement est encore en cours mais on peut craindre qu'il ne fasse apparaître l'absence de conclusion positive d'un seul dossier de remboursement pendant cette période³⁶².

4 - La formulation des objectifs et les indicateurs de performance

Les contrats quadriennaux conclus entre le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche et les trois écoles normales supérieures restent des instruments imparfaits de pilotage des établissements et de mesure de leur performance, ce dont la Cour s'était déjà inquiétée lors de son précédent contrôle des écoles normales en 2005. Elle relevait en outre le caractère lacunaire des objectifs et indicateurs de performance définis par les écoles et reflétés dans leurs contrats quadriennaux. Ces indicateurs sont au demeurant peu suivis au cours de l'exécution du contrat par les écoles.

³⁶² La prise, le 6 janvier 2012, de douze arrêtés de radiation d'élèves de Cachan ayant quitté la fonction publique marque cependant le franchissement d'une étape dans la procédure menant au remboursement. Elle montre que le travail d'inventaire lancé à l'incitation de la Cour progresse.

Elles ne sont en tout état de cause pas incitées à le faire car les subventions attribuées par l'Etat aux écoles tendent à peu évoluer, hors situation de crise appelant des correctifs d'urgence. Leur mode de calcul, déconnecté de la mesure de leur performance, comme des facteurs objectifs qui servent à déterminer la dotation des universités, est inconnu des écoles et donc peu incitatif. La conclusion des contrats quadriennaux liant l'Etat et les écoles est l'occasion d'octroyer à celles-ci un « bonus budgétaire », mais son mode de calcul leur est également inconnu.

La Cour avait critiqué en 2005 cette situation et noté que la dotation de fonctionnement d'Ulm était restée fixe depuis 2000, ce qui avait contribué à la crise financière de l'établissement en 2004-2005. Les constats d'alors se renouvellent à propos de Cachan, dont la subvention n'a pas évolué de 2005 à 2010.

Dans la période récente, les contrats quadriennaux n'ont été qu'une étape de la stratégie des écoles, largement réorientée à l'occasion des compétitions « initiatives d'excellence » (IDEX) auxquelles elles ont participé. Ils n'apparaissent plus comme les supports privilégiés de la stratégie des écoles.

B - Des coûts élevés

1 - Une absence de données et une structure des coûts de formation qui en rend la mesure très difficile

Le coût de la formation des étudiants et élèves, assurée pour partie à l'université et dans des laboratoires que les écoles normales supérieures ne financent que très partiellement, n'est pas reflété en totalité dans leurs comptes et n'est que très imparfaitement connu d'elles. Cette carence ne pourra être surmontée qu'avec la mise en place d'une comptabilité analytique : l'objectif figure dans les contrats quadriennaux des écoles. Seul Lyon a effectivement lancé ce chantier, l'objectif paraissant actuellement hors d'atteinte à Ulm ou Cachan.

Le ministère, de son côté, n'a jamais tenté d'évaluer le coût de la formation des publics – étudiants et élèves – accueillis dans les écoles normales supérieures, ne serait-ce que sur la base de données partielles ou d'enquêtes auprès des établissements. Aucun indicateur relatif aux coûts de formation ne figure dans les contrats quadriennaux des écoles.

Y figureraient-ils, ces coûts devraient prendre en compte les années de préparation, la formation reçue à l'école normale supérieure et les rémunérations des élèves pendant les quatre années de leur scolarité. L'on est encore loin d'une gestion intégrant un objectif relatif au coût de la formation par élève (cet indicateur existe à l'Ecole polytechnique).

2 - Un taux d'encadrement et un coût budgétaire approché de la formation des normaliens qui semblent élevés

Les élèves et étudiants bénéficient d'un taux d'encadrement élevé : ils sont cinq pour un enseignant à Ulm et Lyon, un pour neuf à Cachan, hors doctorants, compte non tenu des enseignants qui interviennent dans les écoles normales supérieures sans y être affectés. Encore l'augmentation des étudiants au cours des années récentes a-t-elle fait mécaniquement augmenter ces chiffres : le taux d'encadrement calculé par l'école sur des bases différentes de la Cour³⁶³ est ainsi passé de 5 en 2005 à 8 en 2009 à Ulm. Il l'a fait cependant dans des proportions qui surestiment la charge additionnelle qu'ils représentaient pour les écoles, puisque les masters co-habilités qui les accueillent font aussi appel aux moyens des universités et établissements partenaires des écoles normales supérieures.

Les taux d'encadrement actuels n'offrent pas en eux-mêmes matière à critique. Ils laissent toutefois de côté le potentiel des formations et laboratoires dont le personnel n'est pas affecté aux écoles et qui contribue, directement ou indirectement, à la formation.

La Cour a tenté de calculer le coût des écoles normales supérieures par élève à partir des premiers budgets complets des trois écoles, qui incluent, depuis 2010 pour Ulm et Lyon, et 2011 pour Cachan les rémunérations des enseignants et des élèves.

Le coût annuel total d'un élève/étudiant (hors doctorants) peut être estimé à 42 700 € à Ulm, 44 700€ à Lyon et 33 000€ à Cachan³⁶⁴.

Pour évaluer ce qui est attribuable respectivement à la formation et à la recherche dans ces montants, il convient de ventiler les coûts des écoles entre ces deux postes, sachant que, conventionnellement, l'on considère que les enseignants-chercheurs consacrent la moitié de leur temps à l'enseignement et l'autre à la recherche. Les écoles normales supérieures ont procédé à ce travail en réponse aux coûts complets par élève communiqués par la Cour. Il en ressort un coût moyen de la formation de 23000 € à Lyon et de 17000 € à Cachan. A ce coût, il convient d'ajouter, pour les seuls élèves normaliens, leur rémunération,

³⁶³ Il inclut les personnels administratifs et exclut les enseignants autres que les enseignants chercheurs rémunérés par l'école.

³⁶⁴ Ces chiffres sont naturellement fonction des modalités de décompte de leurs étudiants retenues par les écoles pour le comptage de leurs étudiants et sont : pour Ulm, le chiffre de 42 700 euros est basé sur un effectif étudiant de 750, intermédiaire entre ceux formellement inscrits à l'école, et ceux qui y sont présents à un titre ou à un autre et qui était estimé par l'école à 1072 en 2010 ; les coûts annuels correspondant à ces deux effectifs extrêmes sont respectivement de 53 600 et 38 000 euros.

ce qui porte le coût annuel de leur formation à 57 500 € pour l'école de Lyon et 50 700 € pour celle de Cachan.

Quelles que soient les incertitudes qui s'attachent à ces données, on se situe dans des ordres de grandeur élevés, sensiblement supérieurs aux coûts des formations universitaires ou même des classes préparatoires aux grandes écoles (dont le coût unitaire annuel est respectivement, selon le ministère, de 10 220 € et 14 850 en 2010).

Cela conduit à souligner l'anomalie que représente l'absence de connaissance, même approchée, du coût de la formation dispensée dans les écoles normales supérieures, alors même que le calcul qu'elles ont réalisé en réponse à la Cour démontre la faisabilité de l'estimation : il y a là un sujet légitime, dont les écoles et leur tutelle devraient se saisir, sur la base de méthodes de calcul permettant des comparaisons entre elles, afin de le connaître, d'en décomposer les composantes et de mieux maîtriser l'évolution.

III - Des changements nécessaires

A - La relation avec les universités

1 - Les alliances des ENS

Les nouvelles orientations stratégiques des écoles normales supérieures ont été déclinées dans un contexte où la politique de l'enseignement supérieur consistait à rapprocher universités et grandes écoles : si Cachan et Lyon ont fait le choix de l'adossement à l'université, Ulm a préféré à une telle stratégie, qui l'aurait conduite à se rapprocher des grandes universités parisiennes, une association avec les établissements de la montagne sainte Geneviève, ensuite élargie à l'université Paris Dauphine.

Etait-il dans l'ordre des choses que l'école normale supérieure, la plus emblématique, se mît ainsi à l'écart de la synergie grandes écoles-universités, qui était un axe majeur de la politique nationale de l'enseignement supérieur ?

Le ministère, lors des auditions conduites par la Cour, a justifié cette situation, dont il est convenu qu'elle ne correspondait pas à la logique des alliances universités-grandes écoles qu'il avait cherché à susciter à travers les pôles de recherche et d'enseignement supérieur, par la priorité donnée aux logiques de site par les écoles normales supérieures. Il a rappelé que celles-ci étaient autonomes et avaient

concouru à l'attribution de crédits dans le cadre de compétitions dont il ne décidait pas l'issue et qui se déroulaient dans le cadre des investissements d'avenir financés par le grand emprunt.

Cependant, les écoles normales supérieures sont des établissements nationaux, participant sur plusieurs points d'une politique d'ensemble dont la nécessité n'est pas niable : ainsi l'adéquation entre les places ouvertes aux concours et la structure des classes préparatoires aux grandes écoles doit-elle faire l'objet d'une politique d'ensemble ; celui-ci a conduit, notamment, le ministère à encourager la constitution en 2009 d'une banque d'épreuves pour les concours littéraires, élargie en 2011 à des écoles de commerce et instituts d'études politiques (sauf l'institut d'études politiques de Paris qui a refusé d'y participer) afin d'élargir les débouchés et de renforcer l'attractivité de cette filière.

De la même façon aurait-on pu s'attendre à ce que le ministère encourageât les écoles normales supérieures, y compris par les termes de référence des appels à projets compétitifs de type « initiatives d'excellence » (IDEX), à définir des stratégies d'alliance qui ne contredisent pas ses orientations de politique nationale en la matière.

Enfin, le ministère a entériné la transformation de Ker Lann en école normale supérieure de plein exercice alors même que cette décision allait à contre-courant d'un mouvement de regroupement des écoles qu'il avait encouragé, ce qui était en soi une anomalie. De plus, les incertitudes qui pèsent sur la structuration du pôle universitaire rennais, après l'échec du projet d'IDEX « campus d'innovation ouest » au champ géographique largement étendu, ajoutent aux interrogations qui entourent la transformation de Ker-Lann.

2 - Les relations entre les écoles normales supérieures et les universités

Dans le détail, les relations entre les écoles normales supérieures et leurs universités partenaires reposent sur un équilibre fragile dans plusieurs domaines.

L'affectation des enseignants-chercheurs : les écoles normales supérieures, compte tenu de leurs effectifs ne peuvent naturellement prétendre avoir un corps enseignant propre dans tous les domaines. Il y a aussi un intérêt de leur part à ne pas le faire et à recourir aux enseignants et chercheurs de leurs universités partenaires, dont les ressources enseignantes sont beaucoup plus riches que les leurs et qui ont historiquement fourni à leurs laboratoires certains de leurs chercheurs les plus illustres. La question revêt un caractère de complexité particulier à Ulm car des enseignants chercheurs y sont affectés, tout en étant placés

pour ce faire sur des emplois budgétaires attribués à des universités, principalement l'université Pierre et Marie Curie, et « fléchés » école normale supérieure. Cette pratique n'est pas conforme à la vérité des budgets des universités et de l'école normale supérieure et devrait être supprimée. Elle laisse cependant intacte la nécessité de définir et de faire respecter l'équilibre souhaitable entre les recrutements propres en enseignants-chercheurs des écoles, et le recours aux ressources enseignantes des universités.

Les diplômes : là encore, un équilibre doit être maintenu avec les universités et autres établissements partenaires des écoles normales supérieures. Si celles-ci peuvent, depuis 1992, délivrer des diplômes nationaux, il n'existe quasiment pas de masters délivrés seulement par une école normale supérieure. La pratique est donc au maintien d'une co-habilitation systématique de leurs diplômes de master avec des universités ou d'autres établissements, une situation qu'encourage le ministère, soucieux de conforter les relations entre les écoles normales supérieures et les universités.

Les thèses et les écoles doctorales : un système particulier d'allocations de thèses bénéficie aux normaliens qui se voient assurés de bénéficier d'un financement pour leurs thèses (460 contrats soit 15 % du total des 3925 allocations gérées par le ministère). Cependant, deux écoles normales supérieures, Lyon et Cachan, ont eu une école doctorale propre, tout en orientant très majoritairement leurs élèves vers d'autres écoles doctorales. L'école normale supérieure de Lyon, associée depuis 2010 au regroupement des écoles doctorales de Lyon, n'en possède plus. La stratégie d'alliance de Cachan avec l'université Paris-Sud XI et les établissements du campus de Saclay devrait également conduire à la disparition par fusion de son école.

Ulm, qui n'a pas d'école doctorale propre, mais a décidé après une longue réflexion de s'en doter, s'appuie jusqu'à présent sur les écoles doctorales de ses universités et établissements partenaires. Cette situation, qui leur permet de voir dirigés vers eux des doctorants de grande qualité et pourvus d'un financement pour leur thèse, fait partie de l'équilibre délicat sur lequel reposent les relations entre les écoles normales supérieures et les universités. Celui-ci est susceptible d'être modifié tant par la création d'une école doctorale propre à Ulm que par la politique en la matière qui sera celle de « Paris sciences et lettres » (PSL).

B - Le recrutement

1 - La question de l'élargissement du recrutement

L'on observe au cours des années une grande permanence des recrutements des normaliens, la structure des postes mis au concours restant stable. Au regard de l'évolution rapide de la science et des priorités de la recherche, ainsi que de celle des débouchés, cette stabilité paraît excessive.

C'est ainsi qu'Ulm, confronté à la butée totale de 100 places par an pour les deux concours littéraires a refusé de porter à 40 les effectifs du concours BL³⁶⁵ contre 25 aujourd'hui, alors que cette filière n'a pas de problèmes de débouchés, pour maintenir à 75 les places offertes à la section littéraire qui connaît, elle, des difficultés de débouchés, mais est décisive pour l'avenir des 11 800 élèves des classes préparatoires littéraires. Si cette hésitation peut se comprendre dans la circonstance, la stabilité des recrutements et de leur structure n'est pas seulement fonction des contraintes budgétaires, mais aussi d'un certain malthusianisme et d'un défaut de flexibilité du système.

D'une façon générale, les écoles normales supérieures constituent des débouchés essentiels des classes préparatoires aux grandes écoles : elles se situent donc au sommet d'une architecture, celle des classes préparatoires aux grandes écoles, dont l'Etat est l'organisateur et le financeur ; il ne peut donc se désintéresser de leurs choix.

Cette donnée est cependant différente en sciences, où les écoles normales supérieures accueillent, dans un système globalement équilibré, les étudiants dont la vocation pour la recherche est la plus affirmée.

En revanche, en lettres, les places offertes aux concours des écoles normales supérieures, au total environ 350, sont les débouchés essentiels pour les quelque 5 000 étudiants par an de la filière littéraire des classes préparatoires aux grandes écoles : leur rôle dans le système classes préparatoires aux grandes écoles/grandes écoles est donc plus critique en lettres qu'en sciences ; en même temps, le fait que les écoles normales supérieures soient le principal débouché de la filière y conduit des élèves dont la vocation pour la recherche est parfois moins marquée qu'en sciences.

Par rapport à la progression du nombre des diplômés de l'enseignement supérieur et des effectifs de la recherche depuis une génération, la stabilité des effectifs de normaliens n'est-elle pas une

³⁶⁵ Ce concours « lettres et sciences sociales » ne comporte pas de langue ancienne obligatoire ; une épreuve de mathématiques y est obligatoire.

anomalie ? Les concours des écoles normales supérieures sont ainsi devenus plus sélectifs : est-ce normal au regard des objectifs d'égalité des chances et de diversification sociale des élites de la nation ?

On peut en outre se demander si cette stabilité est cohérente avec les objectifs ambitieux de croissance continûment réaffirmés en matière de développement de la recherche et de l'enseignement supérieur, les deux secteurs d'activité auxquels préparent à titre principal les écoles normales supérieures et qui en reçoivent certains de leurs meilleurs éléments. La politique de recrutement des écoles est en tout cas déconnectée de la gestion prévisionnelle de l'emploi scientifique, ce qui semble anormal.

Enfin, au regard de la maîtrise de la dépense publique, le nombre des élèves et étudiants n'est-il pas trop réduit par rapport aux coûts fixes que représentent les investissements immobiliers et le potentiel de recherche et d'enseignement des écoles normales supérieures ? Cette interrogation rejoint l'objectif de faire passer les effectifs d'Ulm de 2 200 à 3 000 élèves et étudiants, justifié par la directrice de l'école normale supérieure, au nom de la « mise au niveau du potentiel de recherche du potentiel de formation » de l'école.

Si l'on ne peut que souscrire à l'objectif d'accroissement des publics des écoles normales supérieures, il convient de relever que toute l'augmentation des effectifs depuis dix ans a été le fait des recrutements d'étudiants, non d'élèves. La dualité de statut élèves/étudiants, moins marquée à Lyon et Cachan où les deux catégories peuvent bénéficier de logements, mais qui est difficile à justifier, peut-elle être réduite au sein des écoles ? La rénovation des procédures d'admission en tant qu'élève en 3^e année prévue à Cachan et à Lyon et qui appelle en tout état de cause une réforme, pourrait y contribuer. D'autres ouvertures sont possibles : on peut citer en ce sens le projet de l'école de Lyon de diversifier le recrutement vers les élèves de formation médicale.

En tout état de cause, l'ouverture des écoles normales supérieures aux étudiants n'a pas apporté de solution satisfaisante au dilemme qui résulte de la stabilité des postes ouverts au concours et du besoin pour elles d'atteindre une taille critique. Une prochaine modification des responsabilités respectives des écoles et du ministère en matière de recrutements verra ce dernier cesser de fixer par arrêté le nombre de places aux concours lettres et sciences de chaque école, chacune ventilant ensuite les postes par discipline, et il reviendra à chaque école de fixer, en fonction du budget dont elle disposera pour la rémunération des élèves, le nombre de places et la répartition par discipline.

On ne peut cependant attendre de cette réforme une moindre rigidité du système tant qu'une donnée essentielle du problème, la rémunération des normaliens, restera inchangée dans ses modalités.

2 - Une évolution nécessaire du statut et du mode de rémunération des élèves

Le statut d'élève fonctionnaire stagiaire des normaliens – appellation d'ailleurs relativement impropre s'agissant d'étudiants qui n'ont pas encore passé de concours de recrutement de la fonction publique et qui se désengagent massivement de ce qui était leur concours de vocation, l'agrégation - appelle une réflexion de fond. Il semble, en effet fragilisé par le défaut de mise en œuvre de l'engagement décennal, mais est surtout de moins en moins adapté à la mission principale des écoles, telle qu'elle résulte de l'évolution en cours des écoles normales supérieures.

La désuétude de l'engagement décennal tient notamment à la dilution des responsabilités entre les écoles et le ministère. Dès lors que le budget de rémunération des normaliens sera dévolu aux écoles, l'ensemble des responsabilités en la matière devrait leur être dévolu. On peut en espérer une amélioration du suivi de l'engagement décennal après l'achèvement de la scolarité des élèves, la démission en cours d'étude devant toujours faire intervenir le ministère pour déclarer par arrêté l'élève démissionnaire. Dans ce dernier cas aussi, une dévolution de l'ensemble des responsabilités aux écoles serait souhaitable, que le directeur prenne les arrêtés par délégation du ministre ou que la nomination des élèves soit remplacée par la signature d'un contrat de droit public au niveau de chaque école.

Cependant, même en présumant que ce nouveau partage des responsabilités pourra améliorer le suivi de l'engagement décennal, le mode actuel de rémunération des élèves suscite plusieurs séries de questions.

Sa justification n'est pas d'ordre social : de ce point de vue, elle est anti-redistributive compte-tenu de la sociologie des élèves, qui ne les différencie pas en moyenne³⁶⁶ de celle des étudiants des autres grandes écoles.

³⁶⁶ Il existe à cet égard des différences entre les écoles normales supérieures. Les taux de boursiers parmi les recrutés de 1^{ère} année étaient, selon une étude réalisée par l'école de Cachan en 2009, de 16 % à Ulm, 20 % à Lyon et 30 % à Cachan ; ce dernier chiffre, valable pour la seule voie technologique, a été ramené à 23 % pour l'ensemble de l'école dans une nouvelle étude réalisée par Cachan en 2011. Ces

La justification la plus recevable de la rémunération des élèves est qu'elle compense la moindre attractivité des carrières de recherche et d'enseignement supérieur parmi les métiers auxquels les écoles préparent, et permet d'inciter les meilleurs à s'orienter vers ces carrières, dont ils se détourneraient si les écoles n'existaient pas ou ne les attirait pas en les rémunérant pendant leurs années d'études.

Pendant, pour légitime que soit cet objectif, on peut se demander si les modalités de rémunération des normaliens ne sont pas trop uniformes, puisqu'elles ne distinguent pas, parmi ceux qui en bénéficient, ceux qui mèneront une carrière dans l'enseignement et la recherche, des autres, on peut également se demander si elle n'intervient pas trop tôt, alors que la vocation des bénéficiaires n'est pas encore fixée : (20 % des élèves d'Ulm en lettres se réorientent tôt dans leur scolarité vers la préparation d'autres concours) et à quel objectif d'intérêt général répond leur rémunération. En admettant que le critère du choix d'une carrière de recherche est le doctorat, la question est de savoir si les incitations financières en ce sens ne doivent pas intervenir lors de l'orientation claire des élèves vers ce parcours, c'est-à-dire lors du choix d'un master recherche, sous forme d'un contrat pré-doctoral.

Enfin, un assouplissement des conditions de rémunération serait de nature à permettre un véritable élargissement des publics des écoles normales supérieures qui n'emprunte pas la voie de la dualité élèves/étudiants, mais permette de diversifier les voies d'accès tout en rapprochant le statut et les conditions matérielles des deux catégories.

Ces questions devraient susciter une réflexion d'ensemble sur les modalités de la rémunération des élèves des écoles normales supérieures, réflexion que les directions des écoles ont d'ailleurs amorcée, et qui semble pouvoir déboucher sur une large gamme d'options, bordées par les deux hypothèses suivantes :

- une hypothèse dans laquelle les élèves auraient le choix du statut le mieux adapté à leur vocation, entre le statut actuel pour ceux qui seraient déterminés à poursuivre une carrière dans l'enseignement et la recherche, et un contrat pré-doctoral sans engagement décennal pour les autres, comme l'avait imaginé l'école normale supérieure Lyon lors de la mise au point de ses statuts fusionnés ;
- une hypothèse plus radicale qui consisterait en une dévolution aux écoles normales supérieures des crédits de rémunération et de bourses dont bénéficient les élèves et étudiants, à charge

chiffres sont du même ordre de grandeur que ceux des autres grandes écoles françaises, seule la voie technologique de Cachan faisant exception.

pour elles de définir à leur profit une politique d'incitations financières combinant des objectifs d'équité sociale et d'orientation des meilleurs vers l'enseignement supérieur et la recherche. Cette politique, définie par les écoles dans le cadre de leur autonomie, serait validée par l'Etat, qui vérifierait son adéquation aux critères qu'il aurait définis et sa soutenabilité budgétaire.

CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

Les écoles normales supérieures ont beaucoup évolué depuis dix ans. Elles ont pris conscience de ce qu'elles sont immergées dans la compétition mondiale, doivent atteindre une taille critique et, pour cela, accroître leurs recrutements et nouer des alliances institutionnelles avec des universités et d'autres établissements d'enseignement supérieur.

Les stratégies qu'elles ont définies à cette fin ont conforté leur autonomie, et ne reflètent plus un partage des rôles organisé a priori par l'Etat : elles suivent des trajectoires différentes, qui ont en commun de renforcer leur identité universitaire, et de se rapprocher des pratiques des universités d'excellence sur le plan mondial. La définition autonome de leurs stratégies et le recul du rôle de l'Etat dans la définition de celles-ci ne doivent d'ailleurs pas être regrettés car ils font eux-mêmes partie de ces pratiques.

Cependant, les écoles normales supérieures ne sont pas au bout du chemin, et l'Etat a encore un rôle d'accompagnement et de cadrage à exercer à leur égard. D'une part, l'autonomie stratégique et les projets d'excellence qui sont les leurs doivent aller de pair avec une gestion renouvelée et efficiente. Elles en ont conscience, et la Cour ne peut à cet égard, que réitérer les recommandations convergentes formulées à l'adresse de chacune d'elles dans le cadre des contrôles auxquels elle vient de procéder.

Sur le plan de la formation, la création par les écoles normales supérieures des masters co-habilités est allée de pair avec l'ouverture des écoles à un public d'étudiants à côté des élèves normaliens, aboutissant à une offre de formation que son foisonnement et son caractère fragmenté rendent parfois peu lisible. Une rationalisation et une clarification de cette offre, déjà prônées par l'Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur, paraissent souhaitables.

Le désengagement croissant de l'Etat à l'égard de la gestion des écoles et de leurs choix stratégiques, ne l'exonère pas de responsabilités de régulation du système et d'arbitrage entre les acteurs qu'il exerce de façon insuffisante vis-à-vis des écoles normales supérieures.

C'est en premier lieu sa responsabilité d'employeur vis-à-vis des élèves. Celle-ci comporte dans l'immédiat une responsabilité de surveillance d'un engagement décennal qu'il ne fait plus respecter: les errements relevés par la Cour doivent impérativement être corrigés s'agissant des cas encore pendants, et l'Etat doit organiser en la matière un système de responsabilité clair à l'occasion de la dévolution aux écoles de la masse salariale des élèves.

Au-delà, il appartient à l'Etat, responsable de la politique de l'emploi scientifique public, de mieux articuler la politique de recrutement des élèves à l'évolution des besoins qu'il identifie en la matière. Il doit également engager avec les écoles une réflexion sur l'évolution du statut et du mode de rémunération des élèves: leurs objectifs et leurs modalités doivent être redéfinis en profondeur. A cette occasion, un rapprochement des conditions des publics élèves et étudiants des écoles devrait être recherchée.

Il doit enfin, dans le cadre de la politique de réforme de l'enseignement supérieur, veiller à situer les stratégies d'alliance des écoles normales supérieures et plus généralement leurs relations avec les universités dans des règles du jeu claires, qui contribuent à établir entre elles des coopérations équilibrées qui leur soient mutuellement bénéfiques.

En conséquence, la Cour recommande :

- Pour les écoles normales supérieures :

- 1. améliorer leurs pratiques budgétaires et comptables et se doter d'une comptabilité analytique ;*
- 2. développer une gestion par objectifs qui repose davantage sur les indicateurs de performance et intègre le coût de la formation ;*
- 3. renforcer leur fonction immobilière ;*
- 4. assurer un meilleur suivi des élèves après leur scolarité.*

- Pour le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche :

- 5. moduler son soutien financier aux écoles de façon claire en s'appuyant sur des critères prédéfinis ;*
- 6. expliciter les principes qu'il estime devoir présider aux coopérations entre les écoles normales supérieures et les universités et à leurs regroupements éventuels ;*
- 7. procéder à la dévolution intégrale des responsabilités de suivi de l'engagement décennal aux écoles normales supérieures ;*

8. *examiner avec les écoles le statut et le mode de rémunération des élèves ;*
 9. *favoriser, dans ce contexte, l'accroissement du nombre des élèves et étudiants.*
-

SOMMAIRE DES REPONSES

Ministre du budget, des comptes publics et de la réforme de l'Etat, porte-parole du Gouvernement	584
Ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche	585
Directrice de l'école normale supérieure (Ulm)	588
Président de l'école normale supérieure de Cachan	592
Président de l'école normale supérieure de Lyon	598

**REPONSE DE LA MINISTRE DU BUDGET, DES COMPTES
PUBLICS ET DE LA REFORME DE L'ETAT, PORTE-PAROLE DU
GOUVERNEMENT**

Ce projet d'insertion, qui rappelle à juste titre que l'objectif d'un rapprochement des Ecoles normales supérieures n'est plus à l'ordre du jour, détaille les stratégies spécifiques des trois écoles (Ulm, Lyon et Cachan), dont le succès est conditionné à la capacité collective des écoles et de l'Etat à mener à bien des évolutions indispensables.

La stratégie développée par les écoles, centrée sur leur implication dans les sites dans lesquels elles s'inscrivent, correspond pleinement à l'objectif d'émergence de pôles d'envergure mondiale que l'Etat a fixé aux acteurs majeurs de l'enseignement supérieur et de la recherche. Dans ce cadre, je tiens à préciser que le déménagement de l'Ecole normale supérieure de Cachan à Saclay est entièrement financé par des cessions et par les investissements d'avenir, et que l'établissement de l'antenne de Rennes de cette Ecole normale supérieure en école de plein exercice ne pourra avoir lieu en 2012, compte tenu des contraintes pesant sur le budget de l'Etat.

Toutefois, comme le souligne la Cour, ces écoles ne pourront jouer un rôle moteur qu'à la condition de s'appuyer sur une gestion efficace et rigoureuse. Je serai par conséquent attentive à ce que les écoles normales supérieures appliquent dans leur gestion les meilleures pratiques des opérateurs de l'Etat.

La Cour note également que le statut des élèves des écoles normales, tant dans ses modalités de mise en oeuvre que de suivi, pose un certain nombre de questions au regard des évolutions actuelles des écoles et du paysage de l'enseignement supérieur français. Il s'agit d'un chantier structurant, qui nécessite une expertise approfondie, à laquelle mes services s'associeront pleinement.

**REPONSE DU MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR
ET DE LA RECHERCHE**

Si la Cour émet un certain nombre de préoccupations sur la situation des Ecoles Normales Supérieures, est néanmoins soulignée leur importance pour l'enseignement supérieur national et international.

Les conclusions et recommandations de la Cour appellent à mes yeux les observations ci-après.

Différentes observations renvoient à la situation financière des ENS et en particulier à celle de Cachan pour lesquelles le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche a engagé une action déterminée. Suite aux rapports rendus en 2009 et 2010 sur les difficultés de gestion de l'ENS de Cachan, l'Etat a entamé un dialogue approfondi avec l'établissement. Le ministère a validé le passage aux compétences élargies de l'ENS Cachan car la nouvelle direction de l'école a entrepris de redresser la situation comptable et budgétaire. Dès 2009-2010, elle a engagé des actions en ce sens : élaboration d'une lettre de cadrage budgétaire pour la préparation du budget prévisionnel 2010, création d'une commission des finances et nomination d'une directrice adjointe chargée des finances. Des groupes de travail ont été constitués pour proposer une refonte de la structure du budget, améliorer la procédure budgétaire et le dialogue de gestion, sécuriser le circuit des recettes. Une cellule recettes a en outre été créée.

Début 2011, l'école a fourni un plan d'action détaillant les modalités et la mise en œuvre des recommandations du rapport de l'IGAENR. Au cours de l'année 2011, l'école a effectivement mis de l'ordre dans sa comptabilité et amélioré le recouvrement de ses titres de recettes. Pour accompagner l'établissement dans ce chantier, le ministère a attribué une subvention exceptionnelle de 120 k€ en 2011 afin de financer un renfort temporaire des services financiers.

La Cour soulève également le problème de l'organisation de la scolarité des élèves fonctionnaires stagiaires des ENS, à savoir le suivi de l'engagement décennal. Il s'agit d'une question importante qui renvoie à des solutions phasées dans le temps : à court, moyen et long terme.

A court terme, le ministère a d'ores et déjà procédé à un inventaire des démissions d'élèves des trois ENS survenues depuis 2000. Douze arrêtés de radiation individuels concernant d'anciens élèves démissionnaires depuis 2006 de l'ENS de Cachan (onze avec demande de remboursement, un avec dispense) ont été publiés au JO du 21 décembre 2011. D'autres arrêtés de radiation collectifs correspondant à d'autres élèves de l'ENS Cachan démissionnaires avant 2006 seront pris sans demande de remboursement compte tenu d'une décision du Conseil d'Etat en date du 12 mars 2010 (dit

« arrêt Vatin ») instituant une prescription quinquennale. Les mêmes dispositions seront appliquées aux anciens élèves démissionnaires des ENS Lyon et Ulm. C'est donc une nouvelle dynamique qui est enclenchée.

A moyen terme, le projet de décret relatif à l'Ecole normale supérieure (qui entraînera des évolutions parallèles pour les deux autres ENS) prévoit que la sanction du non-respect de l'engagement décennal incombera aux établissements et non plus au ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche. En conséquence, le produit des éventuels remboursements des salaires perçus par les élèves démissionnaires sera laissé à la disposition des écoles. Cela s'inscrit bien dans une maîtrise accrue de la question par les écoles, en articulation étroite avec les parcours des fonctionnaires stagiaires dont elles ont assuré le suivi antérieur.

A plus long terme, le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche reste attaché au recrutement des normaliens par voie de concours. Toutefois, il est indéniable que le statut d'élève fonctionnaire stagiaire défini par les textes de 1987 pourrait évoluer. Il est en effet difficile à justifier aujourd'hui pour deux raisons. D'une part, il ne garantit plus un accès « automatique » à la fonction publique. D'autre part, les écoles comptabilisent désormais une forte proportion d'étudiants recrutés sur dossier (la moitié voire plus des effectifs) qui connaissent une réussite universitaire proche de celle des fonctionnaires stagiaires. On peut donc s'interroger légitimement sur la nécessité de maintenir ce statut et des solutions de remplacement sont parfois avancées, par exemple la possibilité de substituer aux salaires des bourses d'études plus largement distribuées et qui tiendraient compte du contexte social du bénéficiaire. La formule d'allocataire-normalien sous forme de CDD de droit public permettrait d'assurer la validation des années de scolarité pour la retraite à ceux qui entreraient dans le service public à la sortie de l'Ecole. En tout état de cause, compte tenu du bouleversement que représenterait la fin du statut d'élèves fonctionnaires stagiaires, une telle évolution ne pourra intervenir qu'après une longue concertation et pourrait prendre la forme d'une expérimentation portée par une école.

Plus généralement, il convient d'insister sur la nouvelle situation des ENS, liées à l'Etat de façon étroite par le recrutement de fonctionnaires stagiaires mais en même temps devenus des établissements autonomes au sens de la loi de 2007, ce qui se traduit par exemple en termes d'organisation de la politique de recrutement. C'est tout le sens de l'arrêté du 29 septembre 2011, qui permet dorénavant aux Ecoles de fixer le nombre de postes ouverts aux concours, et par conséquent le report d'un poste d'un concours sur l'autre, le ministère ne conservant que la fixation des dates des épreuves écrites.

Les ENS sont devenues dans le même temps des établissements-pivot des stratégies de développement des trois grands sites universitaires

auxquels elles se rattachent : le premier idex labellisé sous le label de PSL pour l'ENS de Paris et les projets de Saclay et de Lyon-Saint-Etienne pour les écoles de Cachan et de Lyon. Les ENS ont surtout tissé des liens particulièrement fructueux avec les universités en termes de cohabilitation de diplômes, de participation aux écoles doctorales et plus généralement d'initiatives de recherche.

Une telle inscription dans de grands sites universitaires pousse les ENS à jouer un rôle moteur en termes d'attractivité tant des enseignants-chercheurs et chercheurs notamment étrangers que des étudiants. Les projets lancés dans le cadre des Investissements d'Avenir sont aussi sources de nouvelles dynamiques pour les ENS. Cela permettra aux ENS de jouer des rôles de collegiums d'excellence au sein des regroupements universitaires afin de conforter en particulier une voie de formation par la recherche et le tutorat, permettant d'assurer le renouvellement des scientifiques dont notre pays a besoin.

**REPONSE DE LA DIRECTRICE DE L'ECOLE NORMALE
SUPERIEURE D'ULM**

Les rapports entre les ENS et les universités (rapports qui ont connu une histoire mouvementée au cours du dernier siècle, puisque politiques de rapprochement et d'éloignement se sont succédé), sont entrés dans une phase radicalement nouvelle avec les réformes décisives lancées en France depuis 2007 dans le domaine de l'enseignement supérieur et de la recherche.

En effet, les années 2010-2011 ont porté des facteurs d'évolution considérables. Les mesures proposées par le gouvernement, dans le sillage de la loi d'autonomie, et les appels d'offre lancés dans le cadre du Grand Investissement ont offert à l'ENS la possibilité d'une accélération de l'histoire, en particulier dans le cadre du projet PSL et de l'Initiative d'excellence PSL.*

Depuis l'accès des Ecoles normales supérieures à l'autonomie, la question de leurs liens avec les universités se pose de manière radicalement différente. L'autonomie signifie en effet non seulement l'autonomie budgétaire mais aussi la nécessité de défendre et d'assumer une politique scientifique autonome.

Les appels d'offre Plan Campus et Initiatives d'excellence ont fortement accéléré ce mouvement, puisque les ENS se sont trouvées dans la nécessité de choisir de façon autonome un cadre d'alliance avec d'autres entités d'enseignement supérieur et de recherche qui, selon les cas, étaient ou n'étaient pas des universités. Deux années décisives et une forte impulsion venue du gouvernement ont permis de rendre plus rapides les voies sur lesquelles était engagé l'établissement, de faire apparaître nettement les lignes de force de sa politique et d'installer des priorités claires.

Pour l'ENS de la rue d'Ulm, ce double mouvement d'autonomisation et de définition de ses partenariats institutionnels stratégiques a eu des conséquences radicales pour la redéfinition de ces rapports avec les universités voisines.

Deux points méritent d'être rappelés en préalable :

L'ENS est aujourd'hui un établissement autonome (elle dispose des Responsabilités et Compétences Élargies depuis 2010). Comme le constate le référé adressé par la Cour des comptes le 28 novembre 2005, son activité se rapproche aujourd'hui de l'activité des grandes universités internationales. C'est pourquoi elle se définit dans son Contrat quadriennal 2010-2013 comme une « grande école de recherche universitaire ». Cette ambition est justifiée par l'originalité des méthodes d'enseignement

(enseignement par la recherche) et l'originalité des recherches effectuées au sein de l'établissement.

L'abondance et la densité des partenariats universitaires est un trait caractéristique de la recherche francilienne dans son ensemble. Bien sûr, l'École normale supérieure mène une part de ses activités de recherche en collaboration avec les universités voisines. Mais des partenariats croisés de ce type ne sont pas propres à l'ENS, ils caractérisent tous les établissements et tous les PRES de l'Ile-de-France. Pour autant, cette donnée commune à tous les PRES parisiens n'empêche pas de développer des stratégies identifiées et affirmées, fondées sur des périmètres propres et très nettement définis. De fait, l'ENS a très tôt cherché à identifier ces partenaires institutionnels qui lui permettraient à la fois de préserver son identité et de se doter d'une puissance accrue. Ainsi, la stratégie partenariale de l'ENS a consisté à repérer des institutions fondées sur les mêmes valeurs et qui lui sont similaires : des institutions d'excellence (grandes écoles et grands établissements), avec lesquelles elle a des liens anciens, de taille moyenne, dont elle est voisine, et qui se caractérisent par la formation par la recherche et l'importance donnée aux graduate studies (le Collège de France, l'ENSCP, l'ESPCI, l'Observatoire de Paris, etc.)

Les liens avec les universités : la question des professeurs affectés

L'affectation aux universités de professeurs dont les postes avaient été créés pour l'ENS a cessé dès la fin des années 80. Cette pratique qui, à notre connaissance, n'était fondée ni sur un principe ni sur une doctrine, était seulement destinée à résoudre un problème pratique (à savoir, un nombre de professeurs insuffisant pour former une commission de spécialistes permettant un recrutement de très grande qualité). Elle a été interrompue dès que le corps professoral de l'ENS a été suffisamment élargi.

Depuis plusieurs années, l'ENS plaide fortement auprès du Ministère pour que soit accélérée la restitution à l'ENS de ces supports de poste. Ce point a été évoqué à maintes reprises par l'audit qui précédait l'autonomie, le contrat quadriennal (2010-2014) et le rapport de la Cour des comptes en date du 15 décembre 2011. Des négociations sont en cours³⁶⁷.

Les ENS de Lyon et de Cachan ont depuis longtemps procédé à la réaffectation de ces postes dans leur établissement. L'ENS Ulm souhaite

³⁶⁷ La Cour des comptes fait observer qu'il eût été plus sage de clarifier la situation des « professeurs ENS » avant que l'ENS, d'une part, et ses partenaires universitaires, d'autre part, n'acquiescent la maîtrise de leurs emplois respectifs, et estime qu'il revient à la tutelle de régler avec l'École une bonne fois pour toutes ces questions.

Il conviendrait qu'avec l'assistance de ses partenaires, l'École dispose d'une meilleure appréciation du coût des moyens humains qu'elle met en œuvre, que les agents employés relèvent d'elle ou de ses partenaires.

vivement qu'une démarche équivalente, fondée en droit, soit mise en œuvre le plus rapidement possible.

La mention faite par la Cour, à savoir que « les écoles normales supérieures, compte tenu de leurs effectifs ne peuvent naturellement prétendre avoir un corps enseignant propre dans tous les domaines » est aujourd'hui caduque étant donné la nouvelle université de recherche PSL, lauréat de l'Initiative d'excellence, dont l'ENS Ulm est membre fondateur. PSL permettra des apports de force considérables. Le signe le plus clair en est que lorsque PSL a décidé de répondre à tous les appels d'offres dans un périmètre d'excellence défini, c'était afin d'en éprouver la solidité, l'indépendance et la pertinence scientifique. Au premier « cœur » de cinq institutions constituant la Fédération de coopération scientifique « Paris Sciences et Lettres » (PSL) - matérialisation des nombreuses coopérations existant entre l'École normale supérieure, le Collège de France, l'Observatoire de Paris, l'ESPCI et l'ENSCP -, se sont ajoutées d'autres institutions pour former le projet d'Initiative d'excellence « PSL* » dans une logique de complémentarité et de renforcement des synergies : l'Université Paris-Dauphine apporte son expertise dans les sciences de la décision ; l'Institut Curie contribue par sa recherche biomédicale ; quatre écoles de création (ENSAD, ENSBA, CNSMDP, CNSAD) permettent l'articulation de la création et de la recherche ; la Fondation Pierre-Gilles de Gennes et l'Institut Louis Bachelier apportent l'expertise nécessaire dans les processus de valorisation de la recherche.

Cette stratégie a été couronnée de succès, puisque sur les 10 Equipex déposés, 7 ont été retenus, ainsi que 11 des 16 projets de Labex déposés. C'est là une démonstration exemplaire de la force scientifique de PSL ainsi que de sa capacité à convaincre les jurys internationaux. L'ensemble PSL* dans lequel l'ENS est incluse est désormais structurant pour elle. L'ensemble des partenariats que l'ENS entretient prend sens par rapport à cette orientation fondamentale qui est la clé de son avenir et donne le cadre où se développeront désormais ses projets.

Les diplômes :

- 1. Les masters

Dès l'accès à l'autonomie, l'ENS Ulm a accéléré le mouvement d'inscription des étudiants en master et en thèse à l'ENS. Elle est en effet porteuse de plusieurs masters, et elle a renégocié les conventions de cohabilitation de masters de façon à pouvoir inscrire de façon systématique ses élèves et ses étudiants qui étudient dans ces formations.

La question de la diplomation des élèves de l'ENS Ulm prend un tournant radicalement nouveau avec la création de l'université de recherche PSL. Désormais, en effet, les étudiants de l'ENS seront systématiquement inscrits dans des formations labellisées PSL.

Pour la proposition de l'offre de masters, deux cas seront à considérer :

- master propre et nouveaux masters proposés par PSL : inscription à PSL ;

- master cohabilités avec les universités : une telle démarche de cohabilitation correspond à une logique scientifique, qui est bénéfique non seulement à l'ENS mais surtout aux universités qui cohabitent ces masters, puisque nous y enrôlons des étudiants venus de l'université (cette démarche de cohabilitation ayant permis aux universités de s'associer à des formations exigeantes et sélectives). Nous ne souhaitons pas l'interrompre, nous souhaitons en revanche que le rôle souvent moteur de l'ENS soit explicitement reconnu et que désormais, pour des raisons de lisibilité institutionnelle, l'université de recherche PSL se substitue à l'institution concernée (ENS dans le cas présent) comme puissance cohabilitante.

- 2. Les doctorats

Une politique analogue sera adoptée. Tous les étudiants qui font leur recherche dans les laboratoires de l'ENS seront inscrits en thèse à l'université de recherche PSL filière ENS. L'ENS co-accréditant les écoles doctorales (ED), elle a la capacité d'inscrire les doctorants qui travaillent à temps plein dans les laboratoires ; ce qu'elle fait de manière de plus en plus systématique. Les écoles doctorales, dans lesquelles l'ENS joue un rôle important, parfois moteur (telle l'École doctorale de physique de la région parisienne, ED 107) sont de bons cadres de coopération scientifique. Elles ont vocation à se maintenir comme telles, bien que désormais la question institutionnelle se pose en des termes différents.

Dans le cadre de l>IDEX PSL, la question d'une formation doctorale doit être définie à l'échelle des partenaires de l>IDEX, plutôt que de la seule École normale supérieure. Un des projets importants consiste à développer des enseignements mutualisés pour les doctorants : suivi des carrières, cours de langues étrangères, cours de management pour chercheurs, etc. La formation doctorale se trouvera donc au premier plan de la politique de PSL.*

Sur les recrutements

En ce qui concerne le recrutement, le Conseil d'administration a voté en 2011 la possibilité de recruter des étudiants avec bourse de master.

**REPONSE DU PRESIDENT DE L'ECOLE NORMALE SUPERIEURE
DE CACHAN**

C'est avec grand intérêt que j'ai pris connaissance du point de vue de la Cour des comptes sur le devenir des écoles normales supérieures. Je souhaite répondre sur les trois points généraux: les stratégies d'alliances, le coût des formations, l'engagement décennal, ainsi que sur deux points particuliers à l'ENS Cachan.

***Les évolutions et les stratégies d'alliances :** Il me paraît utile de souligner que si les ENS sont concernées par les réformes récentes citées dans ce rapport (passage au système LMD, émergence de grands pôles universitaires, rôle renforcé des universités en matière de recherche), leurs évolutions et leurs stratégies de développement sont très fortement liées aux modifications des processus de formation et de recrutement des jeunes universitaires.*

A cet égard, l'ENS Cachan est, et se revendique comme une école dont la mission principale est de former de futurs universitaires, qu'ils se destinent à être maîtres de conférences puis professeurs dans les universités ou les grandes écoles, chargés de recherche puis directeurs de recherche dans les organismes, ou enseignants sans mission de recherche dans l'enseignement post-bac, c'est-à-dire dans les universités, IUT compris, les grandes écoles ou les classes préparatoires. S'il était fréquent jusque dans les années 70 de voir des normaliens recrutés comme professeurs de lycée, entamant une thèse dans ce statut, la terminant comme assistants ou attachés de recherche avant d'être recrutés dans une université ou un organisme de recherche, ce type de parcours est devenu marginal, ce dont l'École se réjouit. Les ENS, avec d'autres, ont fortement promu la mise en place d'un parcours professionnel d'insertion dans les métiers académiques proche des systèmes internationaux. La thèse, financée par divers dispositifs, est préparée dans la suite immédiate des études de master. Elle peut être suivie d'un temps de recherche dans un autre pays, par exemple comme « post-doc ». Ce parcours, standard pour devenir chargé de recherche ou maître de conférences, prend de plus en plus d'importance pour les autres métiers d'enseignants dans le supérieur, et c'est une bonne chose. La minorité de nos étudiants ou élèves qui se destinent à une carrière en entreprise, le plus souvent comme chercheurs, savent que le doctorat y est nécessaire et apprécié. Un grand nombre d'entre eux souhaite obtenir ce grade universitaire, ce que l'École encourage.

Ces changements, qui expliquent une bonne part des évolutions constatées par la Cour des comptes, sont d'autant plus importants à souligner que le rôle actuel de l'agrégation, concours qui reste malheureusement sous la seule responsabilité du ministre en charge de l'Éducation nationale sans intervention de celui chargé de l'enseignement

supérieur, n'est pas clair : on ne sait plus si ce concours vise d'abord à recruter des professeurs du secondaire au sens strict, qui vont enseigner durablement de la seconde à la terminale, voire en collège ; ou s'il s'agit aussi, et même surtout, de recruter des enseignants pour le post-bac. Ce qu'on connaît des nombres d'emplois disponibles et des parcours professionnels des jeunes agrégés montre que la seconde voie est très majoritaire, au moins dans les disciplines qui concernent l'ENS Cachan. Pour ma part, je souhaiterais que l'État sache définir ce qu'il attend de l'agrégation externe.

Ces raisons expliquent que nos formations, conçues comme ouvrant vers un doctorat, soient organisées dans le cadre de la fin du cycle licence au cycle master, et que la préparation de l'agrégation, pour intéressante qu'elle soit en ce qu'elle apporte une vision plus générale d'un grand champ disciplinaire, ne soit plus au centre du projet pédagogique de notre École. Mais je pense utile de fournir à nos étudiants une formation à l'enseignement dans le supérieur, et c'est pourquoi nous ayons créé à la rentrée 2010 le premier master en France ayant cet objectif. Ce master, qui permet la préparation aux agrégations, a un intérêt en soi. Mais il est trop tôt pour en faire un bilan : même s'il a été un succès en 2010-2011, il n'a encore fonctionné qu'une année.

Ces mêmes changements expliquent l'importance accordée depuis plus de vingt ans à la recherche et à la préparation de doctorats dans les laboratoires de l'École. Cela ne résulte pas d'une volonté a priori de modifier le « partage des rôles » entre ENS et universités, mais du constat que notre mission, en tant qu'école de formation d'enseignants-chercheurs, nécessite de disposer de laboratoires de qualité où sont actifs les enseignants-chercheurs de l'École et permettant la formation de doctorants. Il faut savoir que, parmi la grande majorité des normaliens préparant un doctorat, plus de 90 % le font en dehors de notre École, alors que plus de 80 % des 300 étudiants inscrits en thèse à l'ENS Cachan ne sont pas des normaliens. Ce brassage, très souhaitable, est cohérent avec le recrutement national d'une ENS: il est logique que les normaliens formés à l'École jusqu'au master irriguent largement d'excellents laboratoires d'autres établissements.

C'est dans ce contexte qu'il faut apprécier les stratégies d'alliance dans lesquelles nous sommes résolument engagés, tant en Île-de-France qu'à Rennes. L'ENS Cachan ne se voit pas, ni aujourd'hui ni pour l'avenir, comme une « petite université », même si on rajoute, comme l'écrit la Cour, « d'excellence ». S'il est vrai que nous sommes, bien plus que d'autres grandes écoles, proches de la culture universitaire, nous nous distinguons des universités, même de celles qui sont d'excellence, par des missions très spécifiques. Nous ne cherchons pas à former des techniciens, des professeurs des écoles ou des collèges, des médecins, des avocats, des journalistes, des créateurs ou des dirigeants d'entreprise. Il arrive bien

entendu que certains de nos anciens élèves ou étudiants exercent ces professions, et bien d'autres encore, et nous sommes fiers quand ils le font avec succès, mais ce n'est pas autour de ces débouchés que nous avons construit les formations que nous proposons. Nous restons donc une « école », ce qui nous va très bien. Nous sommes sur ce point, malgré les différences des contextes locaux entre l'Île-de-France, Lyon et Rennes, très proche de la vision de l'ENS de Lyon.

L'internationalisation de la recherche et de l'enseignement supérieur prend de nouvelles formes conduisant à des mobilités accrues des étudiants et des professeurs et à une compétition de plus en plus vive. Cette internationalisation n'oblige pas à l'alignement sur un seul modèle. Mais, dans le secteur d'activités d'une ENS, donc au croisement de la formation au plus haut niveau et de la recherche de pointe, l'attractivité internationale passe par des repères obligés : des universités réputées dont le nom est mondialement connu, des laboratoires d'excellence, des professeurs de grande qualité, des processus efficaces de recrutement d'étudiants ayant un grand potentiel. Les ENS ont acquis certaines de ces caractéristiques, mais avec deux limites majeures : elles l'ont fait efficacement dans le cadre national, moins dans un cadre international ; leurs qualités, bien connues du milieu académique, sont peu perçues par le grand public français et encore moins par le public mondial comme le sont celles des grandes universités de classe internationale.

De ce point de vue, nous ne réfléchissons pas aux questions de taille critique dans les termes qu'envisage ce rapport. Ce n'est pas en augmentant nos effectifs, même si nous pouvions le faire de façon très importante, que nous obtiendrions une augmentation de notre visibilité et notre attractivité. S'il est vrai que nous souhaitons former efficacement et utilement un nombre accru d'étudiants - une augmentation de l'ordre de 30 % serait raisonnable -, ce n'est pas cette légère progression qui fera connaître l'ENS Cachan comme l'une des références mondiales repérées par un jeune lycéen européen, indien ou brésilien. La question de la taille critique passe, tant à Cachan qu'à Rennes, par nos stratégies d'alliance.

Il s'agit, pour bénéficier des avantages incontestables liés à la taille et la qualité pour être mondialement connu et attractif, de s'adosser à un ensemble universitaire plus vaste, ayant toutes les missions de formation, de recherche et de valorisation qu'ont toutes les grandes universités du monde. Une analogie pour le positionnement futur de notre École est celle d'un collège, dans un sens proche de celui qui en est donné dans les universités d'Oxford ou de Cambridge, au sein de nouvelles universités à constituer : l'Université de Paris-Saclay pour notre implantation en Île-de-France et les universités de Rennes, voire d'un territoire plus vaste, pour Ker Lann. Le lancement de l'appel d'offre Idex a donné l'occasion de préciser ces projets. A la date où j'écris cette réponse, si on sait que l'Idex présenté dans le Grand Ouest n'a pas été retenu, on ne sait pas ce qu'il en

sera de l'Idex présélectionné de Paris-Saclay. Ces réflexions, commencées avant le lancement des initiatives d'excellence, vont continuer et se traduire en décisions institutionnelles, dans des contextes plus ou moins faciles suivant les décisions que prendra l'État. C'est l'un des points essentiels où il serait utile que ce dernier assume un rôle stratégique à long terme, au delà des échéances de tel ou tel appel d'offre, aussi important soit-il. Il en va ici de l'avenir de très nombreux établissements, pas seulement de l'ENS Cachan.

Cette conception, bien comprise par la Cour des comptes dans le cas de Saclay et Lyon, n'a malheureusement pas été perçue pour Ker Lann. Les partenariats stratégiques que nous avons établis avec les universités rennaises sont essentiels dans la perspective de création d'une ENS de Rennes. L'échec de l'Idex grand Ouest, pour malheureux qu'il soit, ne remet pas en cause, sur le fond, ces perspectives. L'opinion désobligeante, que rien n'étaye, suivant laquelle « la transformation de Ker Lann semble davantage un choix par défaut qu'un acte de conviction », n'est pas fondée. Tout au contraire, il y a ici, pour l'ENS Cachan, une forte conviction.

Cette nouvelle école n'est pas créée au 1^{er} janvier 2012 et je ne peux que le déplorer. Les engagements de l'État étaient pourtant clairs : la ministre a validé la création d'une ENS à Rennes dans un courrier de novembre 2009, et le contrat d'établissement signé en juin 2010 comporte cette mention : « Il a été acté que l'antenne de Ker Lann connaisse une transformation statutaire au cours de la période quadriennale pour devenir, au 1^{er} janvier 2012, une ENS de plein exercice ». Malgré le travail effectué depuis 2009, malgré le dépôt au premier trimestre 2011 auprès du ministère en charge de l'enseignement supérieur d'un dossier précis tant au plan pédagogique et scientifique qu'au plan financier, l'État n'a pas mis en œuvre la politique qu'il a encouragée puis approuvée. Cette situation est pénible et déstabilisante. L'absence de continuité de la stratégie de l'État ces trois dernières années est une préoccupation majeure pour l'antenne de Bretagne, donc aussi pour l'ENS Cachan.

Les coûts de formation : *La Cour propose un calcul du « coût unitaire de la formation » dans les trois ENS. Comme elle l'indique, les ENS de Lyon et de Cachan ont procédé à des estimations basées sur d'autres méthodes de calcul, tenant compte de la place de la recherche, et donnant des montants différents. Je ne comprends donc pas la critique qui nous est faite sur « l'absence de connaissance, même approchée, du coût de la formation dispensée ».*

Je rejoins en revanche le souci de la Cour de comprendre la raison des différences entre les coûts et les financements publics des trois ENS. Cela nécessiterait l'élaboration, avec le concours de l'État, d'une méthode commune aux ENS, ce qui serait utile pour comparer les écoles entre elles et pour que l'État puisse motiver les écarts entre subventions qu'il accorde à chaque école.

Les normaliens et l'engagement décennal : *Je partage totalement la proposition de la Cour des comptes de donner à chaque ENS la pleine responsabilité du suivi de l'engagement décennal, remboursement compris. La procédure actuelle, définie en 1967, est trop complexe à cause de l'enchaînement difficile à maîtriser entre ce qui relève des établissements et du ministère, ce qui explique une bonne partie des retards, ou de l'enlisement, des demandes de remboursement. Depuis le passage de l'École aux RCE en 2011, le Conseil d'administration est saisi une fois par an des cas de démission ou de non respect de l'engagement décennal. Comme l'État le sait, nous sommes prêts à exercer cette nouvelle compétence si la réglementation évolue sur ce point, ce que je souhaite comme conséquence logique de l'autonomie acquise.*

En revanche, je ne peux confirmer l'appréciation globale de la Cour des comptes sur la sociologie des élèves des ENS qui « ne se différencie pas en moyenne de celle des étudiants des autres grandes écoles ». Pour l'ENS Cachan, le taux des boursiers sur critères sociaux parmi les normaliens recrutés en 2011 est de 28,7 % sur l'ensemble des filières (et pas 23 % comme l'indique la Cour), ce qui est supérieur au taux moyen de boursiers en classes préparatoires : 25,7 % en 2010-2011. Le détail suivant les filières de concours est, toujours pour 2011, le suivant : 26 % en sciences, 29 % en sciences sociales et 34 % en technologie. Contrairement à ce qu'indique la Cour dans une note en bas de page signalant les différences entre ENS, les chiffres donnés pour 2009 ne concernent pas la « seule voie technologique » mais bien toutes les filières scientifiques et technologiques. Une analyse plus fine montre que le pourcentage de boursiers est plus fort parmi ceux qui ont choisi de rentrer à Cachan que parmi ceux qui auraient pu être admis au regard de leur classement mais qui ont choisi d'autres écoles. Cette forte attraction pour les boursiers est certainement liée au fait que les normaliens sont payés, ce qui tempère l'affirmation de la Cour sur le lien inexistant entre la rémunération des normaliens et leurs origines sociales.

Je partage l'avis de la Cour sur l'importance de cette rémunération pour attirer de brillants étudiants vers les carrières de recherche et d'enseignement supérieur, et donc sur le fait qu'il est nécessaire d'en maintenir le principe. Il est utile de réfléchir à une modernisation des modalités de rémunération des élèves et des étudiants, ce à quoi la Cour engage l'État, rappelant que les directions des écoles ont amorcé cette réflexion. Les pistes ouvertes par la Cour sont intéressantes et nous sommes disposés à en discuter.

Les spécialisations des ENS : *S'il est vrai que chaque ENS a été créée en référence à un ordre spécifique d'enseignement, il ne s'en déduisait pas une spécialisation disciplinaire cantonnant l'ENSET dans la formation des seuls enseignants en technologie et sciences de l'ingénieur. L'enseignement technique avait besoin de ces disciplines, mais aussi de professeurs de toutes les sciences de base (mathématiques, physique,*

biologie et chimie), de sciences sociales (dont l'économie et la gestion, mais pas seulement), de lettres modernes, d'arts appliqués, d'histoire et de géographie et d'une grande palette de langues. Ces disciplines ont existé à l'ENSET jusqu'à la fin des années 70. Ainsi, il n'y a pas eu à Cachan depuis les réformes des ENS dans le milieu des années 80 « affranchissement des spécialisations », mais au contraire une concentration sur un nombre plus limité de spécialités. Celles qui se rattachaient le plus aux humanités, comme les lettres, la géographie, les langues – hors anglais - ont été transférées à partir de la fin des années 70 et au début des années 80 dans les ENS de Saint-Cloud et Fontenay. Les mathématiques, les sciences sociales et d'autres disciplines sont restées et l'informatique a pris de l'importance. Dans le même temps, les deux autres ENS se sont abstenues de concevoir des formations ou des laboratoires autour des disciplines technologiques. On reconnaît ici un effet de la coupure institutionnelle isolant en France presque systématiquement la technologie des autres sciences, ce qui est un handicap pour le développement à la fois des sciences et des technologies. Il est heureux qu'il existe quelques exceptions, dont l'ENS Cachan, où ces rapprochements sont naturels. Je crois qu'il est essentiel que le développement des interfaces possibles, associant notamment sciences, dont les sciences humaines, et les technologies, soit aussi l'une des missions explicites de la future École normale supérieure de Rennes.

La situation financière: Je ne peux que partager le constat fait par la Cour sur la situation financière que connaît l'ENS de Cachan depuis de nombreuses années. Il est vrai que les rares signaux externes qui auraient pu alerter l'École ont été, comme l'indique la Cour, « mal répercutés au sein de l'établissement ». C'est en particulier le cas de l'audit sur la fonction comptable réalisé en 2008 par la Direction générale des finances publiques: le rapport qui en a résulté n'a été finalisé et communiqué à l'École qu'en 2010, après que je sois allé le réclamer fin 2009 au trésorier-payeur général du Val-de-Marne.

Cette situation financière délicate, maintenant en voie de redressement, oblige à une grande rigueur. Nous essayons d'éviter que celle-ci ne handicape trop notre établissement et ne compromette notre participation au développement de l'enseignement supérieur et de la recherche en Île-de-France et en Bretagne. Par ailleurs, je considère que le passage aux responsabilités et compétences élargies, qui a été une réussite, n'a pas pâti de cette situation. La Cour, dans son rapport spécifique, l'a d'ailleurs souligné. Ce passage offre en outre la possibilité d'avoir une vision éclairée de sa situation financière dans des délais rapprochés, du fait de la certification des comptes demandée dès l'exercice 2011. Je ne peux donc pas souscrire à l'avis négatif de la Cour sur l'opportunité de ce passage aux RCE.

**REPOSE DU PRESIDENT ET DIRECTEUR GENERAL PAR
INTERIM DE L'ECOLE NORMALE SUPERIEURE DE LYON**

Certaines données et appréciations mentionnées appellent néanmoins des rectifications développées ci-après que je vous propose de reprendre dans votre communication.

1 - Au paragraphe II-A-3 Le suivi du devenir des élèves et des étudiants

La Cour relève l'absence de suivi des élèves après leur sortie de l'ancienne ENS de Sciences. Il faut noter que dans le cadre du regroupement des deux ENS, l'ENS LSH a apporté sa pratique du suivi. Le suivi des élèves est maintenant clairement inscrit dans le projet d'établissement du nouvel établissement et constitue un indicateur de performance de l'ENS de Lyon.