

RAPPORT D'ÉVALUATION DE L'ÉCOLE NORMALE SUPÉRIEURE DE RENNES

CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2020-2021
VAGUE B

Rapport publié le 22/04/2022

Au nom du comité d'experts¹ :

Laurent Carraro, Président du comité

Pour le Hcéres² :

Thierry Coulhon, Président

« En vertu du décret n° 2021-1536 du 29 novembre 2021 :

¹ Le président du Hcéres « contresigne les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts ». (Article 8, alinéa 8) ;

² Les rapports d'évaluation « sont signés par le président du comité ». (Article 13). »

Sommaire

Sommaire	3
Présentation de l'établissement	5
1 / Caractérisation du site	5
2 / Caractérisation de l'École Normale Supérieure de Rennes.....	5
3 / Contexte de l'évaluation.....	6
Le positionnement et la stratégie institutionnels de l'établissement.....	8
1/ Un établissement au cœur de la dynamique rennaise.....	8
2/ Une stratégie ambitieuse, dont le déploiement reste à préciser	9
La gouvernance et le pilotage de l'établissement.....	10
1/ Une organisation qui montre son efficacité au jour le jour, mais reste fragile	10
2/ Une gouvernance à faire évoluer au service de l'établissement et de ses ambitions	11
a/ Des instances opérationnelles et des fragilités	11
b/ Un dialogue social serein dans une organisation en tension.....	11
3/ Le pilotage au service de la mise en œuvre opérationnelle du projet stratégique	12
a/ Une gestion opérationnelle efficace, qui répond aux besoins actuels de l'École.....	12
b/ Un renforcement nécessaire de l'aide au pilotage et de la communication pour un meilleur rayonnement au sein du projet UniR	13
4 / Les grandes fonctions du pilotage : ressources humaines, finance, système d'information, immobilier.....	13
a/ Une situation financière saine et maîtrisée, mais des marges de manœuvre réduites	13
b/ Un service de ressources humaines trop peu étoffé pour se saisir de questions plus stratégiques	14
c/ Le service en charge du système d'information répond aux besoins actuels de l'École.....	15
d/ Le service en charge de la prévention, du patrimoine et de la maintenance développe avec succès une politique en faveur de la Qualité de Vie au Travail.....	15
La recherche et la formation.....	16
1/ La politique de recherche	16
a/ Une stratégie de niche scientifique et une excellence reconnue	16
b/ Les limites du modèle	17
c/ Un positionnement du conseil scientifique qui pose question.....	17
d/ L'intégrité scientifique, un sujet qui s'impose à tous au sein de l'École.....	17
2/ La politique de formation tout au long de la vie.....	18
a/ Une très bonne collaboration avec les partenaires du site en formation initiale	18
b/ Des parcours de formation personnalisés	18
c/ Vers un nouveau département sur les sciences de l'environnement ?.....	19
d/ Une formation continue trop modeste	19
3/ Le lien entre recherche et formation	19
4/ Une politique documentaire adaptée aux besoins et intégrée au développement du site rennais	20
La réussite des étudiants.....	21
1/ Les parcours des étudiants, d'une orientation réussie à une insertion professionnelle peu suivie	21
a/ Une formation aux particularités fortes et aux résultats probants.....	21
b/ Un suivi trop léger de l'insertion professionnelle des étudiants formés	21
c/ Une absence de considération de l'entrepreneuriat	21
2/ La vie étudiante.....	22

a/ Une cohésion assurée essentiellement par la vie associative	22
b/ Une reconnaissance de l'engagement étudiant à harmoniser	23
c/ Des mobilités locales à améliorer.....	23
3/ Une participation des étudiants à la gouvernance encore réduite	23
La valorisation et la culture scientifique	24
1/ Une valorisation des résultats de la recherche nettement en deçà du potentiel.....	24
Les politiques européenne et internationale.....	25
1/ Une politique d'internationalisation limitée	25
Conclusion.....	27
1/ Les points forts	27
2/ Les points faibles	27
3/ Les recommandations	28
Liste des sigles.....	29
Observations du président	32
Comité d'évaluation.....	34

Présentation de l'établissement

1 / Caractérisation du site

La région Bretagne est composée de quatre départements et d'une seule académie. En 2017, la région consacrait 1,7 Mds € de son PIB à la dépense intérieure en recherche et développement (DIRD), ce qui la plaçait au 7^e rang national¹. Elle contribuait, toutes disciplines confondues, à hauteur de 4,5 % à la production nationale des publications scientifiques, avec une part plus importante en informatique (9,4 %), en biologie appliquée, en écologie (6,6 %) et en sciences de l'univers (6,4 %)². Par ailleurs, dans le cadre de la stratégie « Horizon Europe »³, la région se positionne sur les enjeux environnementaux et sur le développement des énergies renouvelables.

L'académie de Rennes comptabilisait 111 418 étudiants à la rentrée 2019, dont 76401 inscrits dans l'une des quatre universités de la région : Université de Bretagne Occidentale (UBO), Université de Bretagne Sud (UBS), Université de Rennes 1 (UR1) et Université de Rennes 2 (UR2).

L'histoire récente du site rennais est complexe et marquée, d'une part, par l'échec du projet de fusion entre les deux universités UR1 et UR2 en 2015, et, d'autre part, par la dissolution de la Comue Université Bretagne-Loire (UBL) au 31 décembre 2019.

Créée en janvier 2016, la Comue UBL rassemblait sept universités, 14 grandes Écoles et trois organismes de recherche, ainsi que 10 établissements associés, en Bretagne et Pays de la Loire, soit 160 000 étudiants, ce qui en faisait la plus grande Comue de France. Ce rapprochement interrégional venait anticiper la fusion annoncée des deux régions, Bretagne et Pays de la Loire, qui n'a finalement pas eu lieu. Le territoire trop vaste, la structuration interrégionale et la difficulté des membres à s'entendre sur un projet d'index commun ont notamment précipité sa dissolution fin 2019.

À la suite de cette dissolution, deux regroupements structurent le paysage de l'enseignement supérieur et de la recherche en Bretagne : l'Alliance universitaire de Bretagne⁴ et le projet Université de Rennes (UniR) porté par les deux universités et plusieurs Grandes Écoles rennaises⁵. Prévues pour 2019, puis pour 2020 et enfin pour 2022, UniR était toujours à l'état de projet lors de la visite du comité d'experts.

2 / Caractérisation de l'École Normale Supérieure de Rennes

En 1994, l'École Normale Supérieure de Cachan crée à Rennes une antenne locale, qui s'étoffe, jusqu'en 2002, pour atteindre sa composition actuelle de cinq départements d'enseignements et de recherche. En 2012, la transformation de cette antenne rennaise en École Normale Supérieure est annoncée. L'ENS de Rennes dispose du statut d'établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP) depuis sa création par décret en 2013⁶. Elle est étroitement liée aux universités de Rennes 1 et Rennes 2 par des conventions qui précisent les modalités de ces associations.

Durant la période de référence de l'évaluation, l'établissement a d'abord participé à la mise en place de la Comue UBL, puis, dans le cadre du projet UniR, à la réflexion sur une structuration de la coordination, qui vise à faire émerger une grande université de recherche et de formation sur le site rennais. L'ENS de Rennes est également membre de France Universités depuis 2015 et de la Conférence des Grandes Écoles (CGE) depuis 2017.

L'ENS de Rennes est un lieu d'enseignement et de recherche qui s'appuie sur un recrutement extrêmement sélectif de ses élèves normaliens et de ses étudiants, par voie de concours, aux niveaux de la licence 2 (L2) (concours d'admission en première année) et de la licence 3 (L3) ou en 1^{ère} année de master (M1) (concours d'admission en cycle master), mais aussi sur dossiers. Sa formation se décline, en donnant la priorité à l'interdisciplinarité, dans les domaines du droit-économie-management, de l'informatique, des mathématiques,

1 Stratégie territoriale de l'enseignement supérieur et de la recherche – Strater, Strater diagnostic, Bretagne, édition décembre 2020, p. 62 : la dépense intérieure de recherche et développement (DirD) de la région s'élevait en 2017 à 1 760 M€ (la DirD des administrations étant de 693 M€).

2 Strater diagnostic, Bretagne, édition décembre 2020, p. 14.

3 Op. cit., p. 98.

4 Université de Bretagne Occidentale, Université de Bretagne Sud et École nationale d'ingénieur de Brest.

5 Les sept membres fondateurs d'UniR sont : Rennes 1, Rennes 2, Insa Rennes, IEP Rennes, ENSCR, EHESP, et ENS Rennes.

6 Décret n° 2013-924 du 17 octobre 2013.

de la mécanique et des sciences du sport et de l'éducation physique. Les formations sont offertes dans le cadre de masters co-accrédités avec les établissements partenaires du site rennais⁷ et les élèves bénéficient d'un suivi individuel leur permettant de construire un parcours personnalisé. À la rentrée 2020⁸, l'ENS de Rennes compte 514 étudiants et fonctionnaires stagiaires, dont 21 doctorants. Pour le concours de l'agrégation en 2020, l'établissement compte quatre Majors et affiche un taux de réussite de 88 %. Les lauréats au concours représentent 17 % des agrégés nationaux. 30 % des élèves admis à l'ENS de Rennes sont boursiers.

L'activité de recherche est organisée autour de 10 laboratoires de recherche : cinq avec convention d'accueil et cinq en cotutelles. L'ENS de Rennes participe à la recherche au sein de l'Institut de l'Ouest : droit et Europe (IODE, UMR 6262) et du Centre de droit des affaires (CDA) en droit ; de l'Institut de recherche en informatique et systèmes aléatoires (IRISA, UMR 6074) pour l'informatique et la réalité virtuelle ; de l'Institut de recherche mathématique de Rennes (IRMAR, UMR 6625) pour les mathématiques ; des laboratoires Mouvement, sport, santé (M2S) et Violences, innovations, politiques, socialisations & sports (VIPS2) pour les sciences du sport ; de l'Institut de recherche en génie civil et mécanique (GeM, UMR 6183) pour les procédés de fabrication innovants ; et enfin du laboratoire Systèmes et applications des technologies de l'information et de l'énergie (SATIE, UMR 8029) pour les bio-microsystèmes et la gestion de l'énergie. L'École a créé un environnement pour l'innovation et l'entrepreneuriat autour de sa plate-forme technologique SUNI, qui valorise ses brevets en sciences de l'ingénieur, accueille des start-up issues de ses travaux de recherche et porte des projets industriels collaboratifs.

Pour l'année 2020, l'ENS de Rennes compte 35 enseignants-chercheurs, enseignants et chercheurs, 11 professeurs chargés d'enseignement, 26 missions d'enseignement assurées par des doctorants sous contrat et environ 300 intervenants extérieurs. L'établissement emploie 35 personnels Biatss.

Le budget de l'ENS de Rennes atteint 22 M€ : 10 M€ de masse salariale pour la rémunération des normaliens fonctionnaires stagiaires, 3 M€ de crédits pour les contrats doctoraux spécifiques normaliens (CDSN) reversés aux établissements bénéficiaires, 6,5 M€ de masse salariale pour la rémunération des personnels et 2,5 M€ en fonctionnement et investissement. La subvention pour charge de service public (SCSP) représente 92 % de ses ressources⁹. L'établissement est doté des responsabilités et compétences élargies (RCE) depuis 2014.

L'École, située sur le campus de Ker Lann à 20 km de Rennes, dispose d'une surface de 14 113 m² shon sur un terrain de 3,4 hectares.

3 / Contexte de l'évaluation

L'ENS de Rennes a été créée en octobre 2013, en même temps qu'était lancée l'évaluation de l'ENS Cachan, dont elle est issue. Dans ces circonstances, aucune évaluation de l'établissement n'a été conduite à cette époque. Si la présente évaluation, qui est aussi la première réalisée par le Hcéres, s'intéresse aux cinq dernières années, le comité s'est attaché à comprendre l'évolution de l'ENS de Rennes depuis sa création.

Par voie de conséquence, le comité est pleinement conscient de l'importance du présent rapport, premier point d'objectivation de l'activité et de la trajectoire de l'établissement.

Le rapport d'autoévaluation (RAE) a été élaboré de décembre 2019 à novembre 2020, à travers une méthodologie collaborative de qualité. Ce mode d'élaboration donne un document d'une grande richesse, recouvrant bien l'activité de l'établissement, montrant la volonté d'avancer, en essayant d'explicitier les problèmes à traiter. En outre, les nombreuses annexes, ainsi que l'accès à l'intranet et les documents fournis ultérieurement, ont permis aux membres du comité d'accéder à une documentation complète.

Néanmoins, le RAE paraît un peu touffu, manquant quelquefois de hiérarchisation, avec des choix dont les raisons sont parfois peu apparentes. Il contient également quelques contradictions. Si les difficultés ne sont pas éludées, leur analyse et surtout les moyens de les surmonter sont souvent abordés de façon peu précise.

Compte tenu des attentes exprimées par l'établissement, le comité a conduit sa mission en intégrant les problématiques suivantes :

- Le rôle de l'ENS de Rennes dans le projet UniR et la construction du futur établissement public expérimental (EPE) ;
- Le positionnement de l'établissement au sein des Écoles Normales Supérieures ;
- La stratégie de croissance, tant quantitative que qualitative ;

⁷ Cinq magistères délivrés en commun avec les universités rennaises, 3 masters parcours enseignement (préparations à l'agrégation), 7 masters en co-accréditation avec Sciences Po Rennes ou les universités de Rennes.

⁸ Rapport d'autoévaluation de l'établissement (RAE), p. 5.

⁹ Idem.

- La localisation de l'École et la vie étudiante ;
- La politique scientifique et pédagogique ;
- La mise en place d'un diplôme d'établissement ;
- La qualité de vie au travail.

Le positionnement et la stratégie institutionnels de l'établissement

1/ Un établissement au cœur de la dynamique rennaise

La présence d'une ENS sur le campus de Ker Lann remonte à 1994, avec l'installation d'une antenne de l'ENS Cachan sur le site et l'organisation de premières formations en génie électrique et génie mécanique. L'antenne s'est par la suite développée peu à peu, à travers la mise en place de nouveaux départements dans une démarche pluridisciplinaire.

Comme indiqué ci-avant, l'ENS de Rennes a été créé en tant qu'EPSCP – prenant ainsi son autonomie vis-à-vis de l'ENS Cachan - par décret du 17 octobre 2013¹⁰. À l'instar de toute École Normale Supérieure, l'ENS de Rennes délivre une formation scientifique et culturelle de haut niveau, permettant à ses élèves d'accéder aux métiers de la recherche scientifique et de l'enseignement supérieur, et offrant également des débouchés dans les administrations publiques ou les entreprises.

On notera cependant que le souhait de l'État a été dès l'origine de lier les activités de l'École à celle des deux universités du site, puisque le décret statutaire indique dans son article premier l'association de l'ENS de Rennes aux universités de Rennes 1 et Rennes 2. Les deux conventions d'association ont été regroupées, signées en même temps que les annexes propres à chaque université en novembre 2015.

Compte tenu de sa taille réduite, l'ENS de Rennes s'appuie fortement sur les forces des deux universités, tant en recherche et formation que sur le plan des fonctions support. L'établissement a accédé aux RCE dès le 1^{er} janvier 2014, dans un contexte de démarrage d'activité d'un établissement autonome.

Le comité félicite l'ENS de Rennes pour la qualité et la rapidité de sa mise en place effective, au moment de sa création, où elle s'est appuyée sur des choix d'organisation pragmatiques et sur l'engagement de ses personnels.

L'ENS de Rennes se revendique comme étant une « grande École universitaire », véritable trait d'union entre ces identités d'École et d'Université. Elle est ainsi membre de la CPU depuis 2015 et de la CGE depuis 2017. L'École est également remarquable par le spectre disciplinaire des départements qu'elle abrite : droit, économie, management ; informatique ; mathématiques ; mécatronique ; sciences du sport et éducation physique. Par voie de conséquence, l'ENS de Rennes est également une entité de formation et de recherche où des disciplines variées cohabitent, et mieux, interagissent.

Par ailleurs, l'ENS de Rennes a fait le choix dès l'origine de s'immerger profondément dans l'écosystème universitaire rennais. C'est ainsi que les élèves de l'École alimentent la L3 et les masters des deux universités, mais également qu'une partie des financements doctoraux spécifiques normaliens (les CDSN) irriguent les laboratoires. Dans le même mouvement, l'École a choisi de ne développer aucun laboratoire en propre au profit d'une insertion des enseignants-chercheurs de l'École dans les laboratoires existants, en visant une excellence scientifique confirmée par les résultats obtenus, comme cela sera explicité lorsque seront abordées les activités de recherche.

Le comité recommande à l'École de continuer à développer et à nourrir cette identité multiple, qui constitue un caractère différenciant.

Par cette position, l'ENS de Rennes est depuis sa création un élément moteur de la structuration universitaire en cours. Elle s'est ainsi intégrée très rapidement dans la dynamique créée par le projet UBL, avant d'occuper une place centrale au sein du projet UniR. C'est ainsi que l'ENS de Rennes a géré les fonds pour le compte des partenaires du projet UniR, avant de devoir transmettre cette responsabilité à l'université de Rennes 2 pour des raisons de charge administrative. De même, le DGS de l'ENS de Rennes copilote le comité des DGS du projet UniR.

La confiance accordée par l'ensemble des partenaires à l'ENS de Rennes lui confère des atouts de tout premier plan pour faire avancer le projet commun. Sa présence au sein d'UniR est d'ailleurs tout à fait déterminante pour l'avenir de ce projet.

¹⁰ <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000028081296/>

À moyen terme, l'ENS de Rennes deviendrait, si le projet aboutissait, établissement-composante du futur EPE « Université de Rennes ». On notera qu'un premier pas a été réalisé en ce sens avec la signature le 28 septembre 2021 d'une convention de coordination territoriale par les sept établissements fondateurs¹¹.

Il convient de relever enfin que le comité a été frappé au cours des entretiens par la façon dont l'ensemble des acteurs, quel que soit leur niveau, partageait des valeurs fortes, cohérentes, concrètes, de service public et de bien commun. Celles-ci ne sont ni affichées ni explicitées par la Présidence, alors qu'elles sont incarnées par cette dernière au quotidien, ce qui peut être suffisant pour la dynamique strictement interne.

2/ Une stratégie ambitieuse, dont le déploiement reste à préciser

L'ENS de Rennes est pleinement consciente que son avenir en tant qu'École Normale Supérieure se conçoit sur un site universitaire de visibilité internationale, dans lequel elle joue naturellement un rôle de catalyseur. Elle perçoit également que sa taille constitue un facteur limitant pour peser dans le jeu d'acteurs. Dans ce contexte, sa stratégie repose sur sept axes (RAE p. 10) : attirer les meilleurs talents, positionner l'École en tant qu'établissement de l'enseignement supérieur et de la recherche (ESR) et grande École, s'inscrire dans une dynamique rennaise, se positionner à l'international, assurer une formation exigeante, monter en notoriété, engager l'École dans une démarche de Développement durable et de Responsabilité sociétale (DD&RS).

L'ENS de Rennes considère (RAE p. 17) que « son avenir repose sur deux piliers concomitants :

- Des dynamiques fortes avec les universités rennaises et les organismes de recherche [...] ;
- Un appui ministériel qui pourrait se concrétiser par une feuille de route. »

La stratégie affichée est très ambitieuse, mais ses déclinaisons paraissent encore incertaines, car fortement dépendantes des partenaires rennais et du soutien du ministère en charge de l'enseignement supérieur. Faire reposer l'avenir de l'École sur de telles évolutions externes constitue une prise de risque à mesurer. Ainsi, la question de l'adéquation des moyens au service de cette stratégie constitue un enjeu essentiel pour l'établissement, qui se décline en multiples volets : croissance quantitative et qualitative, projet UniR, équilibre financier, localisation...

L'ENS de Rennes porte donc une politique volontaire et cherche à assumer l'ensemble de ses missions avec une grande détermination. La Présidence incarne cette détermination, au service de l'intérêt commun, mais avec sa petite taille, ses moyens limités et l'éloignement géographique de ses partenaires, il en résulte une fatigue des personnels, due principalement à une surcharge chronique de travail, alors qu'ils adhèrent à la politique et aux objectifs poursuivis, comme l'établissement le signale (RAE p. 17).

À cet égard, il convient de noter que certains projets structurants, dont quelques-uns remontent à la création de l'établissement, ont des difficultés à émerger. Citons ici les plus emblématiques.

Le premier d'entre eux concerne spécifiquement la taille de l'établissement, avec la volonté de parvenir à un quasi-doublement des effectifs (étudiants et personnels), qui conduirait à une cible d'environ 800 élèves. Ce projet, mentionné dès 2015, peine à se concrétiser puisque la dynamique, bien que réelle, reste fort éloignée des objectifs. On observe en effet un effectif actuel de 514 étudiants (RAE p. 5) pour 438 en 2015¹², soit une hausse d'environ 17 % en six ans. Dans le même temps, les effectifs des personnels sont restés stables.

Conjointement, le projet de création d'un département autour des sciences de l'environnement – dont la pertinence est questionnée plus loin au sein de ce rapport – est mentionné dès la mise en place de l'ENS de Rennes et la signature des conventions d'association avec les universités rennaises en 2015. Pourtant cette perspective, qui pourrait valablement faire partie intégrante de l'identité de l'École, reste à ce jour à l'état d'ébauche.

On ne peut que rapprocher ces projets, dont la réalisation reste fortement limitée par les moyens mobilisables, de l'observation des comptes financiers qui montrent une part de ressources propres marginale. En conséquence, la faisabilité de ces projets est très directement liée à l'obtention de moyens supplémentaires. Par suite, l'augmentation des ressources propres de l'établissement, porteur de compétences de très haut niveau, est à la fois réaliste et indispensable.

Difficulté supplémentaire, les locaux de l'ENS de Rennes, situés sur le campus de Ker Lann, sont éloignés des partenaires naturels que sont les deux universités rennaises, ce qui génère nombre de difficultés, pour les étudiants et les personnels, en formation, en recherche, mais également au niveau des conditions de travail.

¹¹ EHSP, ENS de Rennes, ENS Chimie Rennes, INSA Rennes, IEP Rennes, Université Rennes 1, Université Rennes 2.

¹² Annexe RAE, candidature présidence 2016, p. 31.

Pour y remédier, la Présidence affiche une volonté constante de déménagement vers un lieu moins excentré, dont la réalisation tarde à venir, en dépit du lancement d'une première étude dans le cadre du CPER.

Réaliser l'ensemble de ces projets pour une structure aux capacités opérationnelles limitées peut s'avérer difficile. Pour autant, alors que l'ENS de Rennes joue un rôle indiscutable de catalyseur du site, il apparaît que le soutien de ses partenaires, et au-delà des différentes parties prenantes – les collectivités, le monde socio-économique... –, pourrait être plus important.

Pour alimenter la stratégie de l'ENS de Rennes, le comité considère que l'École doit hiérarchiser et/ou redimensionner ses projets structurants, tout en augmentant les moyens qu'elle peut y consacrer. Ce travail est à faire en valorisant davantage son rôle dans la dynamique du site rennais et la qualité de ses productions auprès des parties prenantes.

La création de l'établissement public expérimental constituerait sans doute une excellente occasion de développement pour l'École. Son impact sur la qualité scientifique, sa capacité de rayonnement et d'attraction d'étudiants de talent, son empan thématique qui couvre à la fois sciences dures et appliquées, sciences des données et sciences humaines, sciences du sport et de l'ingénieur, font de l'ENS de Rennes une pièce maîtresse du futur dispositif. Ce développement pourra se réaliser à condition qu'elle puisse bénéficier de moyens nouveaux, significatifs, pour assumer pleinement ce rôle.

La gouvernance et le pilotage de l'établissement

1/ Une organisation qui montre son efficacité au jour le jour, mais reste fragile

L'organisation de l'établissement tient compte des forces disponibles et vise à optimiser autant qu'il est possible la réalisation des différentes tâches qui lui incombent. Les diverses évolutions, ainsi que les nombreux services assumés par un seul agent, limitent fortement la capacité d'accroître la reconnaissance de l'École sur le territoire et à l'international, et d'obtenir davantage de ressources propres grâce à la valorisation de ses activités de formation et de recherche.

La Présidence est constituée du Président, des Vice-Présidents (VP) et du Directeur général des services (DGS). On note que l'organigramme a sensiblement évolué entre le moment de la rédaction du RAE et la visite du comité. Ainsi, le Président s'appuie désormais sur deux Vice-Président(e)s au lieu des trois VP indiqués dans le RAE. La Vice-Présidente Formation, nouvellement arrivée, voit rattacher à sa fonction le thème du développement durable. Le Vice-Président Recherche n'a plus en charge les relations internationales, qui lui étaient auparavant rattachées, du fait d'une trop grande charge de travail. Ces dernières ne bénéficient donc plus d'un portage politique au sein de l'établissement. Par ailleurs, un chercheur de renom, dont la disponibilité pour l'établissement n'est pas garantie, devrait succéder à l'actuel VP Recherche. De ce fait, la stabilité de la fonction présidentielle est assurée par le Président et le Directeur Général des Services, tous deux en fonction depuis de nombreuses années, ce qui constitue un facteur indéniable de fragilité.

Par ailleurs, le comité de direction, qui comprend la Présidence, les responsables de départements et la chargée de communication, se réunit régulièrement (RAE p. 18). Néanmoins, comme l'ont confirmé les entretiens conduits lors de la visite sur site, ce comité apparaît davantage comme une instance de partage d'informations que de préparation à la prise de décision.

Sous la direction du DGS présent depuis la création de l'école en 2014, les fonctions support essentielles sont efficacement assurées par des responsables de services dynamiques et impliqués. C'est le cas par exemple de la direction des RH, également en charge des questions du concours, de la scolarité et de l'accueil, ainsi que des affaires financières, du système d'information ou encore du service en charge de la prévention, du patrimoine et de la maintenance.

Le comité souligne que la multiplicité des services assurés pas un seul agent rend l'organisation peu robuste et peut obérer significativement les évolutions de l'établissement.

Compte tenu de la taille de la structure et de la démarche collaborative de la Présidence, les informations sont plutôt bien diffusées et reçues, tant au niveau des responsables de services support, que des départements et

plus largement de tous les personnels. De plus, le CHSCT (Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail) permet de faire le lien avec tous les acteurs de l'École. Néanmoins, comme on l'a indiqué ci-avant pour le comité de direction, les diverses rencontres ont mis en évidence un certain isolement de la Présidence pour la définition et le portage des actions structurantes engagées par l'ENS de Rennes.

Sur une question qui constitue un enjeu majeur comme le projet de déménagement de l'École, le comité a pu constater que cette opération décisive relevait davantage d'un vœu de la Présidence que d'une réalité proche et palpable pour les personnels.

2/ Une gouvernance à faire évoluer au service de l'établissement et de ses ambitions

a/ Des instances opérationnelles et des fragilités

L'ENS de Rennes est un établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP) et l'une des quatre Écoles Normales Supérieures françaises. L'École est dotée d'un conseil d'administration (CA), d'un conseil scientifique (CS), et d'instances réglementaires, le CHSCT, le comité technique (CT) et la commission paritaire d'établissement (CPE). L'ensemble de ces instances, mises en place dès la création de l'établissement, fonctionnent de manière satisfaisante.

L'établissement a dû mettre en place un CA restreint et élargir les compétences du CS restreint, de manière à pouvoir fonctionner, typiquement pour traiter des questions relatives au recrutement et à la carrière des enseignants-chercheurs. Mais ces compétences ne s'appuient sur aucun texte¹³, ce qui fragilise grandement les décisions prises.

Par ailleurs, comme on le précisera lorsque sera abordée la politique de recherche, le CS joue un rôle très modeste dans l'élaboration de cette politique, son existence étant par exemple ignorée de parties prenantes de l'établissement, dans le domaine de la recherche.

Le comité recommande de profiter de l'entrée dans l'EPE UniR pour revisiter le rôle des instances, en alléger le poids et résoudre le problème juridique posé par les compétences des CA et CS restreints. S'agissant du conseil d'administration, le comité suggère d'accueillir davantage de personnalités extérieures du monde socio-économique, en vue d'amplifier l'ancrage et la reconnaissance de l'excellence de la recherche.

b/ Un dialogue social serein dans une organisation en tension

La Présidence se réunit une fois par semaine, le comité de direction, une fois par mois, et CT et CHSCT au minimum trois fois par an. Compte tenu de la taille modeste de l'établissement, on peut s'interroger sur les nombreuses réunions ainsi créées.

Il a été constaté que les personnels élus dans les différents conseils et commissions sont souvent les mêmes. Concernant la comitologie, il arrive que de nombreux cas se règlent facilement soit par échange oral ou par échange de courriels pour les cas les plus simples. Il faut souligner la grande réactivité de la Présidence, qui a travaillé de concert avec le CHSCT, lors de la crise de la Covid-19, dans l'intérêt de tous les personnels et étudiants. De façon générale, la comitologie, tant réglementaire que définie par la Présidence, est lourde avec certaines instances se retrouvant en déficit d'élus par manque de candidats (utilisation du tirage au sort).

Le comité recommande, hors des aspects statutaires et réglementaires, de réfléchir à un allègement des comités et commissions.

L'organisation en services de taille souvent très limitée ne reflète pas les ambitions de l'établissement, particulièrement pour ce qui concerne la communication, les relations internationales et le suivi des diplômés.

Le comité recommande à l'École de renforcer ces aspects en développant des ressources propres et en recherchant des moyens auprès de ses partenaires académiques et institutionnels.

¹³ Le code de l'éducation indique que le décret statutaire de l'ENS de Rennes doit préciser les organes compétents pour ces questions, ce qui n'est pas le cas.

Pour les grandes décisions stratégiques, comme la création d'un sixième département ou la transformation des supports d'allocations fonctionnaires-stagiaires en supports pour les postes d'enseignants-chercheurs ou de personnels Biatss afférents, il apparaît que les personnels et les élèves soutiennent cette volonté. Même si les choses sont moins claires pour le projet de déménagement, cette adhésion démontre la qualité du dialogue au sein de l'établissement.

Le projet UniR recueille l'adhésion de tous et est ressenti comme un moyen de reconnaissance de l'excellence de l'ENS de Rennes sur son territoire et à l'international. Dans les faits, le projet UniR viendrait officialiser le rôle de catalyseur joué par l'ENS de Rennes, de nombreuses formations, ainsi que les systèmes d'information, et plus globalement les bonnes pratiques, étant déjà partagées avec les universités. Un plan stratégique de communication paraît cependant nécessaire, car il est inexistant pour le moment et le rôle de l'établissement n'est pas suffisamment valorisé.

Le comité reconnaît la forte implication des personnels dans les instances et par effet de ricochet, la perception positive, car salubre, du projet structurant UniR. Le comité salue la gestion de proximité exercée par la Présidence, qui permet de fluidifier la circulation des informations. Il conseille à l'établissement de renforcer à très court terme quelques fonctions-clés : communication, relations internationales, suivi des diplômés.

3/ Le pilotage au service de la mise en œuvre opérationnelle du projet stratégique

a/ Une gestion opérationnelle efficace, qui répond aux besoins actuels de l'École

Le pilotage de l'École s'appuie sur l'attention particulière accordée par la Présidence à l'amélioration des conditions de travail (chargé de mission Qualité de vie au travail - QVT : RAE p. 27). Il existe une volonté de renfort en personnel des fonctions support et de développement des outils de gestion d'aide au pilotage (RAE p. 24).

La direction générale des services, menée par un DGS très investi et déjà présent au moment de la séparation avec l'ENS Cachan, regroupe neuf services, dont les services de fonctions support comme la DRH (direction à laquelle sont associés la scolarité, le concours et l'accueil) ou les affaires financières. On trouve également les services en charge du système d'information, de la prévention, du patrimoine et de la maintenance, de la documentation et de la reprographie, de la communication, des relations internationales, et de la valorisation. On trouve enfin la plate-forme SUNI, centrée sur la valorisation et l'innovation en sciences de l'ingénieur.

Géographiquement, même si ces services sont réunis sous l'administration de la DGS, l'implantation des bâtiments, ajoutés au fur et à mesure de la diversification de l'École (p. ex. plate-forme SUNI), ne joue pas en faveur d'échanges fluides au quotidien entre leurs personnels. Ce constat est à nuancer du fait des efforts notables réalisés dans le cadre de la QVT et du sentiment partagé que la qualité de vie et les conditions de travail se sont améliorées depuis 2013¹⁴.

Le dialogue de gestion avec les départements et les services a lieu en fin d'année universitaire dans la perspective du budget de l'année N+1 à partir de bilan annuel de chaque département et service. Comme l'indique le RAE (p. 25), il est mené conjointement par la VP Formation et DD et le DGS pour les départements et par le DGS pour les fonctions support, avec la participation du responsable des affaires financières (RAF) et de la responsable ressources humaines (RRH).

A partir de ces éléments, la Présidence décide finalement de l'orientation stratégique de la masse salariale et du plan d'emploi, ainsi que des projets d'investissement pour l'année suivante, et les soumet au vote du CA.

Le comité souligne l'efficacité globale des modes de gestion, en dépit d'un contexte qui n'est pas optimal (locaux, moyens humains).

¹⁴ Les entretiens conduits lors de la visite confirment ce point.

b/ Un renforcement nécessaire de l'aide au pilotage et de la communication pour un meilleur rayonnement au sein du projet UniR

La démarche qualité a été lancée en 2018 par le recrutement d'une chargée de mission pour organiser les processus de gestion des services administratifs et d'évaluation et maîtrise des risques. Cette mission a duré deux ans et a notamment permis d'établir le document unique (RAE p. 22). Depuis, le dispositif d'aide au pilotage RH et financier a été mis en place par la RRH en lien avec le RAF et le DGS au moyen d'un tableur. Une analyse plus fine mise en place par un contrôleur de gestion permettrait de déboucher sur une comptabilité analytique *ad hoc* et de vrais outils d'aide au pilotage et à la décision. Le renfort par un personnel – en cours de recrutement – devrait permettre à l'actuelle RRH de glisser vers cette fonction.

La faible marge de manœuvre en termes de ressources propres et l'accroissement de la masse salariale limitent le développement de l'École. Par suite, la transformation de la rémunération des fonctionnaires-stagiaires pour financer des postes d'enseignant-chercheur et de personnels Biats en fonction support a été validée en mars 2020. Cette décision fait l'objet d'un plan de prospective dont la crise sanitaire de la Covid-19 a différé la mise en œuvre. Par ailleurs, le ralentissement des activités, qui a suivi et la baisse consécutive des dépenses, ont eu pour effet de relâcher les tensions sur la trésorerie de l'École.

L'autonomie donnée aux départements d'enseignement et de recherche et l'externalisation de la valorisation de la recherche ne facilitent pas la communication générale autour de la marque ENS de Rennes. La notoriété de l'École se fait grâce à l'excellence et à la qualité de ses départements et de ses étudiants, mais l'École n'en retire pas pour autant un rayonnement national ou international. En effet, il n'y a pas de plan de communication annuel ou pluriannuel, qui viendrait fixer la trajectoire et les actions prioritaires à mettre en œuvre dans l'objectif de promouvoir l'image de l'École et sa notoriété dans le paysage de l'enseignement supérieur local, national et international.

La mise en œuvre du projet stratégique est fragilisée par des services de taille modeste, qui s'exposent à des difficultés potentielles comme l'absence prolongée de personnels, qui ne pourrait être longtemps compensée par le DGS, le RAF ou la RRH.

Le comité souligne la mise à plat des procédures, la recherche d'une démarche en coûts complets dans le cadre d'une gestion pluriannuelle. Le comité recommande à l'École d'affirmer sa stratégie de communication pour bien la distinguer de celle des autres établissements au sein d'UniR.

4 / Les grandes fonctions du pilotage : ressources humaines, finance, système d'information, immobilier

a/ Une situation financière saine et maîtrisée, mais des marges de manœuvre réduites

Le service financier se compose de 4,5 ETP (équivalent temps plein). La création de l'établissement autonome EPSCP a conduit l'ENS de Rennes à prendre en charge cette fonction pour laquelle elle était peu armée, avec un passage aux RCE dès la première année. Depuis, les difficultés de départ ont été surmontées. Au fil du temps, les compétences se sont accrues et les agents, professionnalisés. Désormais, les comptes sont certifiés sans réserve par les commissaires aux comptes. La mise en œuvre de la procédure budgétaire est bien assurée dans le respect des calendriers prévus. Lors des conseils d'administration, les éléments et les explications nécessaires sont présentés aux participants sous un format clair et pédagogique, et les délibérations sont adoptées à l'unanimité.

Le service comptable est assuré par l'Université Rennes 2. L'agent comptable, en adjonction de service pour l'École, est présent aux conseils d'administration et aux réunions qui se tiennent au rectorat. Les relations avec l'École sont qualifiées de fluides et régulières. Le suivi de la réglementation budgétaire est assuré.

Les équilibres financiers sont respectés, comme en témoignent les principaux indicateurs. Le fait que les postes principaux de dépenses et de recettes soient bien identifiés et que leurs montants ne subissent pas de variations importantes facilite la programmation du budget et son exécution¹⁵. L'essentiel des ressources est consacré

¹⁵ Le conseil des membres d'UniR a décidé de confier la gestion du budget UniR à l'Université Rennes 2. Cette décision s'est traduite par le transfert des 772 688 € reçus par l'École à l'Université Rennes 2 (budget commun alimenté par les contributions des partenaires). La recette sur 2019 (sans dépense) conduit à une dépense sur 2020.

pour environ 10 M€ à la rémunération des fonctionnaires-stagiaires et pour 6 M€ à celle des personnels. L'enveloppe de 3 M€, destinée aux contrats doctoraux spécifiques normaliens (CDSN), est gérée par l'ENS de Rennes, mais redistribuée aux établissements partenaires¹⁶.

Ainsi, depuis les cinq derniers exercices (2016-2020), le résultat après impôt et charges a toujours été positif¹⁷. La capacité d'autofinancement a cru depuis 2018 pour atteindre 695 704 € en 2020. Le niveau du fonds de roulement était de 2 730 000 € à l'issue de l'exercice 2020, ce qui correspond à un taux de couverture de l'activité de 46 jours.

Le montant de la subvention pour charge de service public en provenance de l'État constitue l'essentiel des recettes, comme le montrent les résultats des deux derniers exercices. En effet, en 2019 et 2020, les ressources propres de l'établissement représentent seulement 2 % des recettes totales¹⁸ (comptes financiers 2019 et 2020, rapport de l'ordonnateur).

Par suite, l'établissement dispose de peu de marges de manœuvre en raison de la faiblesse des ressources propres. Ce point de fragilité est clairement identifié par la direction sans que des réponses concrètes aient pu être apportées pour l'instant. À cet égard, il est nécessaire de suivre les procédures d'approbation qui relèvent des différents financeurs, puis de veiller aux versements effectifs des fonds, pour éviter tout décalage de trésorerie très préjudiciable.

Des progrès significatifs ont été réalisés par le service financier avec la mise en place de tableaux de bord qui contribuent à un pilotage efficace des recettes et des dépenses (compte financier 2020, rapport de l'ordonnateur). Ils sont confirmés par l'agent comptable, qui note que depuis 2017, la formalisation des procédures a permis de planifier et de sécuriser les actes de gestion. L'amélioration du pilotage d'ensemble nécessite d'instaurer un contrôle de gestion, qui permettrait d'envisager ultérieurement le passage à une comptabilité de nature analytique.

Le comité recommande de finaliser le recrutement d'un contrôleur de gestion, évoqué de longue date par l'École, pour affiner la connaissance des recettes et des dépenses, premier pas vers la mise en place d'une comptabilité analytique.

b/ Un service de ressources humaines trop peu étoffé pour se saisir de questions plus stratégiques

Les données relatives aux autorisations d'emplois figurant au budget initial 2021 font état d'un total de 348 ETPT dont 322,5 ETPT sous plafond d'État (253 normaliens, 40,5 enseignants-chercheurs, 29 personnels Biatts) et 25,5 ETPT sous plafond propre (13,5 enseignants-chercheurs, 12 personnels Biatts).

La responsable du service des ressources humaines dispose d'une équipe très réduite (1,5 ETP), qui offre les avantages de la réactivité et de la polyvalence, mais n'est pas suffisante pour faire face aux nombreuses obligations réglementaires, tout en menant d'autres projets plus stratégiques.

La RRH assure également, du fait de la présence d'élèves fonctionnaires, la fonction de responsable de la scolarité, du concours et de l'accueil¹⁹. Au stade actuel, le service a atteint ses limites en termes de capacités et ne peut répondre à d'autres sollicitations ni s'étendre à d'autres champs²⁰. Ainsi, la campagne d'emplois reste pour l'heure annualisée même si une réflexion est en cours pour l'inscrire dans une perspective pluriannuelle dynamique, notamment en intégrant les départs à la retraite et la pyramide des âges du personnel.

La gestion de la masse salariale est bien maîtrisée. L'utilisation de tableurs²¹ permet de la piloter en lien avec SIHAM²² et de procéder aux paiements des rémunérations en lien avec l'agence comptable de cette même

¹⁶ Les dépenses de personnel absorbent environ 76 % du budget de l'ENS de Rennes, réparties comme suit : 61 % pour les élèves normaliens, 13 % pour les personnels Biatts, 21 % pour les enseignants-chercheurs et chercheurs, 4 % pour les doctorants et postdoctorants, 1 % pour les vacataires (compte financier 2020).

¹⁷ Le résultat après impôt et charges calculées s'établit en 2016 à 754 445 €, en 2017 à 406 448 €, en 2018 à 65 591 €, en 2019 à 194 080 €, en 2020 à 432 865 €.

¹⁸ Les recettes proviennent de la SCSP hors CDSN à hauteur de 79 %, de la SCSP-CDSN pour 14 %, d'autres financements publics pour 5 % et enfin des ressources propres pour 2 %.

¹⁹ Le cumul de responsabilités se fait mécaniquement au détriment d'autres chantiers (formation continue par exemple).

²⁰ Enquêtes nationales par exemple.

²¹ L'outil de pilotage de la masse salariale utilisé en interne provient d'une autre école qui l'avait développée pour ses besoins propres.

²² L'ENS a sa propre instance SIHAM financée sur son budget auprès de l'AMUE. L'université Rennes 2 intervient pour l'hébergement

université. L'outil permet d'avoir un horizon pluriannuel et de prendre en compte l'impact du glissement vieillesse technicité (GVT).

Une grande attention est portée par la direction et ses services au personnel et aux élèves. Elle s'est notamment manifestée au cours de l'année 2020, lors de la pandémie de la Covid-19. Des réunions très fréquentes du CHSCT – avec mise en place d'une cellule de crise – ont eu lieu, des équipements appropriés ont été distribués, la continuité des activités et du service public a été assurée dans le cadre du travail à distance. Indépendamment de cette année particulière, le dialogue social est de qualité. L'information ne circule pas uniquement par les canaux institutionnels (CHSCT, CA) et les instances de direction sont à l'écoute de manière informelle.

La « fatigue » ressentie par les personnels tient pour l'essentiel aux sollicitations nombreuses dont ils font l'objet, et qui se traduisent notamment par de l'éparpillement des tâches.

L'établissement est géré avec sérieux par des personnels investis et qualifiés, qui n'hésitent pas à se former auprès de seniors dans la fonction. Le comité recommande d'inscrire la campagne d'emplois dans une logique pluriannuelle.

c/ Le service en charge du système d'information répond aux besoins actuels de l'École

La responsable du service a pris ses fonctions depuis moins d'une année. Son équipe de trois personnes prend en charge les aspects opérationnels propres aux activités de l'École, tout en étant fortement mobilisée par le futur EPE UniR. Les partenariats en place avec les universités de Rennes 1 et Rennes 2 (SIFAC, SIHAM, Apogée) fonctionnent bien, assurant ainsi la cohérence des systèmes d'information entre les trois entités. Dans sa configuration actuelle, le service répond aux besoins de l'École.

Toutefois, de nombreuses procédures internes encore manuelles restent à informatiser. Par ailleurs, le déploiement de la stratégie d'uniformisation des systèmes d'information de l'enseignement supérieur – par exemple la migration vers Pégase et vers Renater ou le projet EWP (*Erasmus Without Paper*) – est un chantier qu'il faudra traiter. La perspective d'un déménagement et de la création d'UniR soulèvent des interrogations sur le devenir du service en tant qu'entité autonome relevant de l'École.

Le comité recommande d'associer le service en charge des systèmes d'information aux discussions relatives à l'EPE, en lien avec les comités des DGS et des DSI des établissements concernés.

d/ Le service en charge de la prévention, du patrimoine et de la maintenance développe avec succès une politique en faveur de la Qualité de Vie au Travail

Composé de cinq personnes (la responsable, trois techniciens de maintenance et un adjoint au patrimoine), le service est en charge du campus de Ker Lann, qui compte 14 113 m² shon et s'étend sur 3,4 ha. L'état du patrimoine est jugé satisfaisant par l'établissement au vu des diagnostics réalisés. Les modules de gestion technique du bâtiment relèvent de deux générations différentes non compatibles, l'une de la fin des années 90 et l'autre de 2012, ce qui complique la mission du service.

L'École a le souci du respect des obligations qui lui incombent en établissant les diagnostics appropriés et en tirant concrètement les conséquences²³. Cette démarche proactive est en lien direct avec celles qui ont été engagées en faveur de la Qualité de Vie au Travail, de la transition énergétique²⁴, ou encore de la politique de prévention, avec la finalisation du réseau des assistants de prévention, désormais une dizaine de personnes.

Le comité souligne le caractère exemplaire de cette démarche d'ensemble, de nature pluridisciplinaire, qui implique avec succès des thématiques et des services différents. Quel que soit le résultat de l'étude sur le déménagement, le comité préconise un rapprochement avec le service informatique, afin de disposer d'un outil unique de gestion du parc immobilier.

²³ Citons notamment la démarche d'évaluation des risques professionnels, l'agenda d'accessibilité approuvé en 2015, le désamiantage d'un bloc de bureaux.

²⁴ La politique immobilière en rénovation ou maintenance (chaudière spécifique pour l'animalerie, blocs d'éclairage moins énergivores, robinets thermostatiques, renforcement de l'isolation...) a permis une baisse des consommations entre 2016 et 2019 (-13 % sur le gaz, -4 % sur l'électricité).

La recherche et la formation

1/ La politique de recherche

L'ENS de Rennes se définit comme une grande École universitaire (RAE p. 4), et à ce titre elle entend contribuer pleinement à l'excellence en recherche du site rennais. Pour cela, le choix a été fait dès la création de l'EPSCP d'intégrer ses activités de recherche dans celles du site. Ainsi, les recherches à l'ENS de Rennes sont menées au sein de trois UMR CNRS (IRISA, IRMAR, IODE), d'une équipe projet Inria, *Multiscale Numerical Geometric Schemes* (MINGUS) et de quatre équipes d'accueil sur le site (Centre de recherches sur l'éducation, les apprentissages et la didactique [CREAD], M2S, VIPS2, CDA). Des unités de recherche hors site viennent compléter le dispositif (UMR SATIE et GeM, EA Groupe de recherche en gestion des organisations [GREGOR]), selon les spécialités des enseignants-chercheurs de l'ENS de Rennes.

Cette volonté d'intégration sur le site d'une École pluridisciplinaire connaît des réussites remarquables, mais elle comporte aussi des limites pour un établissement aux ressources limitées.

a/ Une stratégie de niche scientifique et une excellence reconnue

Les UMR IRISA et IRMAR sont les laboratoires d'accueil naturels pour les enseignants-chercheurs en informatique (3 PU, 2 MC dans une unité qui accueille 246 chercheurs et enseignants chercheurs²⁵) et en mathématiques (2 PU, 1 MC et 3 agrégés préparateurs [AGPR] dans une unité qui accueille 133 chercheurs et enseignants chercheurs²⁶). Il s'agit de deux très grosses unités de recherche, largement reconnues au plan national et international. Bien que la contribution en ressources humaines de l'ENS de Rennes soit modeste, la participation de l'École, tutelle de ces unités de recherche, est reconnue à la fois par les directeurs d'unités et les autres tutelles. Ainsi, l'ENS de Rennes participe à la gouvernance du Labex Henri Lebesgue en mathématiques, de l'École universitaire de recherche (EUR) Cyberschool en informatique (avec l'IRMAR et l'IRISA). Les enseignants-chercheurs dans ces deux disciplines ont été distingués nationalement et au niveau européen (2 Instituts universitaires de France [IUF] en mathématiques en 2018, RAE p. 34), par l'attribution d'une médaille de bronze du CNRS et d'une *European Research Council* (ERC) « Consolidator » en informatique (2018-2023) (RAE p. 33).

Les sciences du sport sont une spécificité de l'ENS de Rennes. Les enseignants-chercheurs, intégrés à deux équipes d'accueil en co-tutelle avec l'université de Rennes 2 (M2S et VIPS2), ont une activité en sciences du sport favorisée par l'organisation des Jeux olympiques à Paris en 2024 (RAE p. 30). L'École héberge le laboratoire M2S et ses équipements remarquables. Elle participe aussi à l'EUR Digisport. Il faut remarquer que l'IRISA et l'IRMAR participent aussi à cette EUR aux côtés des deux laboratoires de sciences du sport, ce qui démontre l'implication de l'École dans les activités du site.

Enfin, et bien que cette contribution ne repose que sur un seul professeur, il faut noter l'apport de l'ENS de Rennes dans le domaine du droit, le droit extractif principalement. La contribution est visible, par exemple avec une responsabilité scientifique au sein de la Fondation Maison des Sciences de l'Homme (RAE p. 40). Les liens pluridisciplinaires qui se tissent autour d'une convergence de sujets entre les sciences exactes et les SHS (en recherche comme en formation [RAE p. 63], ce qui permet de mobiliser plus largement les étudiants et les personnels de l'École) sont porteurs de perspectives originales et enrichissantes, d'autant plus si les sciences de l'environnement venaient à se développer dans l'établissement.

S'agissant des liens entre les UMR CNRS et l'ENS de Rennes, l'établissement attache une grande importance à son rôle de tutelle, qu'elle soit principale ou pas, et montre une grande implication dans l'élaboration de leur politique de recherche. Elle participe financièrement au budget de ces unités, en intégrant sa contribution au budget global de celles-ci (pour les UMR IRMAR, IRISA et SATIE : 1,7 k€/EC par an, RAE p. 30). Les entretiens ont aussi permis de constater que l'École déléguait la gestion de la recherche partenariale et collaborative à une autre tutelle dans le cadre des UMR (sans établir pour autant qu'il s'agissait d'un mandataire unique pour ces UMR pluri-tutelles). L'École s'inquiète des évolutions des modalités de gestion des unités par le CNRS qui pourraient conduire à voir son rôle de tutelle affaibli, au titre de tutelle secondaire, notamment lors de la nomination de leur directeur.

Si l'École devait devenir tutelle secondaire des UMR auxquelles elle participe (au lieu de tutelle principale), le comité recommande à l'établissement de poursuivre son implication selon les modalités actuelles. Cette recommandation devrait aussi s'adresser aux partenaires de l'UniR, quand cet établissement verra le jour.

²⁵ Rapport d'évaluation IRISA - HCERES 2021.

²⁶ Rapport d'évaluation IRMAR - HCERES 2021.

b/ Les limites du modèle

Le spectre des thématiques scientifiques de l'ENS de Rennes est large, ce qui est souhaitable pour la formation de futurs chercheurs. La stratégie d'intégration voulue par l'établissement trouve inéluctablement ses limites lorsqu'un petit nombre de chercheurs de l'École s'intègre dans des unités de recherche hors du site. En cela, l'exemple distinctif est celui du département Mécatronique, où les enseignants-chercheurs se répartissent dans trois UMR, deux étant hors site (SATIE et GeM). La volonté de l'établissement, qui trouve ses origines dans l'organisation initiale de l'antenne de Ker Lann de l'ENS de Cachan, était de créer, autour de la réunion de la mécanique d'une part et des microsystèmes et des micro-capteurs d'autre part, une spécialité unique – la mécatronique. Cette réunion ne trouve pas de concrétisation, ni au niveau de la recherche puisque l'adossement est réparti entre plusieurs laboratoires distincts, ni au niveau du site. Cette dispersion et cet éloignement rendent la mise en œuvre d'une politique d'établissement plus difficile.

Le comité recommande à l'établissement de viser, dès que ce sera possible, un regroupement de ses chercheurs au sein d'unités présentes sur le site. L'idéal serait que la mécatronique figure comme un axe de développement d'une seule unité de recherche. L'ENS de Rennes pourrait profiter de la mise en place d'UniR pour favoriser un tel mouvement.

Le comité constate aussi un rapprochement entre les sciences de l'ingénieur et les sciences du sport, avec un nouveau recrutement d'enseignant-chercheur. Cette orientation fait sens au plan de la politique scientifique et est porteuse d'innovations. **Toutefois, le comité recommande de veiller à ce que ce rapprochement ne conduise pas à un nouvel éparpillement au sein du département Mécatronique.**

Au-delà de l'éparpillement géographique, la diversité disciplinaire est bien naturelle pour un établissement comme l'ENS de Rennes qui a pour vocation de former des enseignants et des chercheurs, et d'accueillir en son sein les disciplines figurant aux concours de recrutement d'enseignants. Le comité constate que cette diversité conduit parfois à des effectifs très réduits, par exemple aux départements Droit, économie et management (DEM, 3 enseignants-chercheurs, chacun dans des disciplines différentes) et Sciences du sport et éducation physique (2SEP, RAE p. 31).

Le comité recommande de renforcer les départements aux effectifs trop réduits. Il recommande également que l'intégration sur le site des enseignants-chercheurs de l'ENS de Rennes soit la voie privilégiée, afin de consolider la visibilité régionale de l'établissement.

c/ Un positionnement du conseil scientifique qui pose question

La politique scientifique de l'ENS de Rennes est coordonnée par son vice-président recherche et supervisée par le conseil scientifique (RAE p. 31). L'intégration de la recherche menée à l'ENS de Rennes sur le site soulève inéluctablement un questionnement sur le sens de cette supervision par le conseil scientifique, dans un contexte aux acteurs multiples (universités partenaires, organismes de recherche).

Au-delà de l'exercice de la tutelle par l'ENS de Rennes, la force de proposition du conseil scientifique en matière d'axes stratégiques est forcément limitée par le fait que d'autres instances délibèrent sur le même périmètre, en mettant des moyens au sein des unités de recherche bien plus importants, si on s'en tient à la proportion d'enseignant chercheurs mis à disposition par chaque tutelle. Les unités de recherche présentent périodiquement leur bilan au conseil scientifique, mais le comité n'a pas pu cerner au travers du rapport d'auto-évaluation et lors des échanges, le rôle de ce conseil dans la supervision de la politique décidée par l'établissement. La ligne directrice de l'établissement étant l'intégration des chercheurs au sein d'unités du site, le conseil devrait être consulté sur celle-ci, et en toute logique également sur les recrutements. Or, il ne l'est qu'en formation restreinte, d'ailleurs dans un contexte réglementaire fragile. Il y a donc un écart entre l'implication du conseil au sein des laboratoires du site et son implication dans la concrétisation de la politique de l'établissement en matière de recherche. Ce même écart existe avec l'appel interne à projets de recherche (RAE p. 31) sur lequel l'avis du conseil n'est pas sollicité.

Le comité recommande de revoir les attributions du conseil scientifique de l'école dans la définition et la mise en œuvre de sa politique de recherche pour assurer plus de cohérence entre la contribution de l'ENS de Rennes à une recherche de site et le suivi de sa mise en œuvre sur le terrain.

d/ L'intégrité scientifique, un sujet qui s'impose à tous au sein de l'École

La politique en faveur de l'intégrité scientifique est un élément essentiel dans la formation de futurs chercheurs. L'ENS de Rennes a adopté la charte nationale de déontologie des métiers de la recherche. L'établissement

s'est aussi parfaitement saisi de cet enjeu en organisant par exemple des ateliers et des sessions de formation dans ce domaine (RAE p. 33).

Cependant, le comité constate que ces formations ne concernent pas l'ensemble des personnels et notamment les enseignants-chercheurs. Il suggère de les élargir à l'ensemble des personnels impliqués dans la recherche au sein de l'établissement.

2/ La politique de formation tout au long de la vie

La formation à l'ENS de Rennes est organisée au sein de cinq départements d'enseignement et de recherche : Mathématiques, Informatique, Mécatronique, Sciences du sport et éducation physique, Droit-économie-management. De taille variable (de 3 à 11 enseignants-chercheurs), ces départements accueillent les élèves de l'École inscrits en Magistère : cursus L3, M1 et M2 effectués en co-accréditation avec les établissements partenaires du site rennais. Ces formations ont été construites en étroite collaboration entre l'ENS de Rennes et les universités, et 30 % de la formation dispensée à l'ENS de Rennes est assurée par des enseignants-chercheurs de l'École.

L'innovation pédagogique est abordée en collaboration avec les universités rennaises, en particulier dans le cadre du projet Nouveaux Cursus à l'Université (NCU) IDE@L (Innover, développer, étudier, agir, se lancer). Ce dernier privilégie l'acquisition des compétences selon les objectifs de carrière des étudiants et l'individualisation des parcours. Cette démarche est déjà présente à l'ENS de Rennes puisque les élèves normaliens font l'objet d'un suivi individualisé et qu'ils ont la possibilité de suivre des formations pluridisciplinaires « à la carte » (par exemple physique et mathématique). Les conseils de département se réunissent régulièrement (2 fois par an) dans une démarche d'amélioration continue de la formation à l'École.

Quatre départements forment aussi à l'agrégation (88 % de réussite en 2020, RAE p. 5). L'établissement revendique le déploiement d'un parcours de formation de « docteur agrégé » (RAE p. 42), à l'instar des autres Écoles Normales Supérieures.

a/ Une très bonne collaboration avec les partenaires du site en formation initiale

Le décret de création de l'ENS de Rennes associe cet établissement aux deux universités du site rennais. Cette convention porte en particulier sur l'offre de formation, qui fait l'objet d'annexes à la convention, annexes qu'il serait bon de mettre à jour. Comme dans toutes les Écoles Normales Supérieures, les étudiants sont inscrits dans une université partenaire, en l'occurrence en dernière année de licence et en master à l'université. Ils y suivent des cours et une formation complémentaire à celle qu'ils reçoivent à l'École. La plupart des formations universitaires sont délivrées en dehors de l'École, sauf au département mécatronique.

Ce fonctionnement suppose une bonne imbrication entre les options pédagogiques prises dans les universités partenaires et les attentes de l'ENS de Rennes. Il repose aussi sur une mutualisation des cours, les enseignants-chercheurs de l'ENS de Rennes, souvent en effectifs plus réduits qu'à l'université, pouvant ainsi consacrer plus de temps à la préparation à l'agrégation, une formation exigeante (RAE p. 42). Les contributions croisées entre chaque partenaire sont nombreuses, au bénéfice de la qualité de chaque formation.

Le comité constate que les collaborations avec les deux partenaires rennais se déroulent en pleine harmonie. Il recommande toutefois la mise à jour régulière des annexes à la convention établie entre l'ENS de Rennes et les deux universités du site rennais, afin que ces annexes correspondent mieux à l'offre de formation, actuelle ou future.

b/ Des parcours de formation personnalisés

Hormis les formations universitaires prises en charge par les enseignants de l'ENS de Rennes, la valeur ajoutée de la formation dans cet établissement est le suivi personnalisé de chaque étudiant en fonction de son projet personnel. Ce suivi organisé au sein des départements est contractualisé (RAE p. 42). Il est d'autant plus nécessaire que le format des études à l'ENS de Rennes est en quatre ans et que la préparation à l'agrégation, typiquement au cours de la troisième année, n'est pas obligatoire. Un parcours « prélab » constitué d'un stage long en recherche, parfois à l'international, peut lui être substitué, de façon systématique lorsqu'il n'y a pas d'agrégation dans la discipline.

Les enjeux de l'interdisciplinarité sont abordés par des offres de formation propres à l'École, appelées mineures, au sein même des départements, lorsque leur spectre disciplinaire le permet. Notons aussi que l'association avec les partenaires universitaires constitue une formidable occasion pour chaque élève d'accéder à un large panel de disciplines. Le comité constate que l'ENS de Rennes a mis en place une organisation de la formation favorisant le développement de parcours personnalisés et la pluridisciplinarité nécessaire pour une formation de haut niveau de futurs chercheurs.

Cette particularité de la formation au sein d'une ENS est aujourd'hui sanctionnée par l'obtention d'un diplôme d'établissement – un Magistère – dont la visibilité est très faible. Il ne permet pas en particulier de valider l'ensemble des compétences acquises par les étudiants au cours des quatre années passées à l'École.

C'est la raison pour laquelle l'établissement souhaite la création d'un diplôme qui lui soit propre. Le comité encourage cette initiative, qui permettrait de renforcer la visibilité et l'attractivité de l'ENS de Rennes.

c/ Vers un nouveau département sur les sciences de l'environnement ?

Depuis sa création, l'ENS de Rennes envisage la création d'un nouveau département dans le domaine des sciences de l'environnement. Cette initiative s'appuie sur les forces du site rennais et est envisagée aujourd'hui dans le cadre du projet UniR, car un tel projet implique de dégager des ressources importantes permettant d'accueillir une trentaine de nouveaux étudiants normaliens par an. L'établissement envisage une démarche progressive avec la création d'un *PhD Track* (parcours intégré en master et doctorat, fondement du fonctionnement des EUR) et l'identification d'un certain nombre de compétences-clés à acquérir. Or, les sciences de l'environnement constituent un vaste ensemble, qui va interagir avec des compétences disciplinaires classiques (par exemple sur les capteurs, les modèles mathématiques et statistiques ou l'informatique). Il y aurait donc une difficulté à distinguer clairement la formation offerte dans un département Sciences de l'environnement de celles qu'offrent d'autres départements.

Le comité considère que cette initiative serait un marqueur distinctif de l'ENS de Rennes, conjointement avec les sciences du sport. En revanche, il recommande d'approfondir la réflexion sur le sujet, compte tenu de la nature transversale de la thématique et des forces à mobiliser.

d/ Une formation continue trop modeste

S'agissant d'un établissement dont la vocation est de former les cadres de haut niveau de l'État, dont principalement les enseignants-chercheurs et les chercheurs, la formation continue à l'ENS de Rennes est modeste (RAE p. 41). Elle est en majorité effectuée en direction des personnels de l'éducation nationale, qui viennent acquérir des compétences complémentaires (par exemple liées aux réformes de l'enseignement) sur un modèle de gratuité. On peut s'interroger légitimement sur ce modèle économique, dans la mesure où cet objectif ne fait pas partie des missions premières d'une ENS.

L'établissement dispose aussi de plates-formes, dont la plate-forme technologique (PFT) SUNI. Sur ces plateaux, le public susceptible d'être formé est plutôt constitué d'acteurs privés pour profiter, au titre de la formation professionnelle, des équipements et des compétences de l'établissement.

Le comité recommande d'engager une démarche liant la formation continue et les ressources propres. Ce lien permettrait à l'École, en diversifiant les publics concernés d'accroître ses relations partenariales, de disposer de ressources accrues et de conforter sa visibilité parmi les acteurs socio-économiques du territoire.

3/ Le lien entre recherche et formation

La formation par la recherche et le doctorat sont des pierres angulaires de la formation des élèves normaliens, fonctionnaires-stagiaires ou non. En effet, l'objectif de l'ENS de Rennes est de former les futurs chercheurs, plus de 70 % des élèves de l'École (500 environ) obtiennent un doctorat (RAE p. 5). En 2020, l'École accueillait 21 doctorants. Les élèves normaliens effectuent des stages en laboratoire dans le cadre du Magistère : dès les deux premières années à l'École, ils font un stage en laboratoire. En troisième année, ils peuvent effectuer un stage long, parfois à l'étranger, lorsqu'ils ne suivent pas la préparation à l'agrégation. En quatrième année un stage en laboratoire est effectué dans le cadre du M2. La poursuite en doctorat varie selon les départements. L'établissement a mis en place une politique incitative en direction des sciences du sport (40 % de poursuite, RAE p. 50) et du département Droit-économie-management, pour lesquelles la concurrence d'autres parcours

professionnels (p. ex. l'École nationale d'administration [ENA], désormais l'Institut du service public, ou l'École nationale de la magistrature [ENM], RAE p. 50) modère l'attrait de ce diplôme.

Sur le site, la formation est coordonnée par les Écoles doctorales (ED) et l'École est impliquée dans celles-ci. L'ENS de Rennes est co-accréditée au sein des ED de sciences exactes et n'est que partenaire en droit, économie et management, ce qui se comprend, compte tenu de la taille relative des effectifs dans ces disciplines à l'ENS de Rennes (3 EC dans ces disciplines).

Un rôle important de l'ENS de Rennes dans le dispositif de formation à et par la recherche est l'attribution chaque année de contrats doctoraux (CDSN) financés sur le budget de l'École. 36 CDSN sont attribués chaque année selon une procédure claire et transparente. Comme pour les autres Écoles Normales Supérieures, le ministère attend de l'ENS de Rennes un essaimage de ses étudiants sur le territoire, et l'École remplit cet engagement. Plus globalement, la quasi-totalité des étudiants normaliens souhaitant poursuivre en doctorat peut le faire dans de bonnes conditions financières (RAE p. 51).

Environ un tiers des CDSN sont attribués sur le site rennais (presque un tiers en Île-de-France, RAE p. 51). Le comité a pu constater combien ce dispositif était apprécié par les partenaires de l'École et combien il était une contribution importante aux forces de recherche du site. Il note aussi que les doctorants ayant un service d'enseignement viennent soutenir activement les formations de l'École.

Le comité constate que l'apport des CDSN sur le site est un dispositif vertueux. Il recommande cependant à l'établissement de mieux mettre en valeur cette contribution significative à la recherche sur le site rennais, laquelle touche au cœur des objectifs stratégiques de l'École.

4/ Une politique documentaire adaptée aux besoins et intégrée au développement du site rennais

La politique documentaire déployée par l'établissement assure un service jugé très satisfaisant par ses utilisateurs. L'accès aux ressources numériques et livresques est favorisé par l'existence d'une bibliothèque dans les locaux de l'ENS de Rennes, aux horaires d'ouverture élargis notamment par la mobilisation d'étudiants bénévoles. Le service documentaire est composé de deux agents.

La politique de site, avec la signature de conventions avec les partenaires locaux, permet l'accès à des espaces en dehors du campus de Ker Lann, ainsi qu'un accroissement de la qualité du fonds documentaire accessible par les personnels et usagers de l'ENS de Rennes. Les fonds propres sont complétés par des accès aux ressources (en particulier numériques) des universités Rennes 1 et Rennes 2 dans les domaines de recherche de l'ENS de Rennes. Les étudiants bénéficient également d'un accès aux infrastructures et aux espaces de travail à proximité de leurs autres lieux d'enseignement.

Au-delà de l'accès au fonds documentaire, la bibliothèque a également pour missions de contribuer à la formation à la documentation et d'offrir des espaces de travail. Les formations, majoritairement assurées sur demande, viennent en complément de propositions existantes (en particulier à destination des doctorants). Concernant les espaces de travail, une réflexion sur leur modernisation est en cours pour mieux répondre aux besoins en termes d'équipements (prises électriques, éclairages par exemple).

Le comité recommande de donner plus de visibilité aux actions menées par le service de la documentation, notamment aux services proposés aux chercheurs et aux usagers, comme les formations dispensées.

Les actions de diffusion des travaux de recherche resteront malheureusement limitées tant qu'un soutien au service documentaire ou une délégation de certaines des tâches qui lui sont confiées (administration logicielle par exemple) ne seront pas réalisés.

Quelles que soient les orientations décidées dans le cadre du projet de déménagement, il ne faudrait pas perdre de vue l'intérêt certain de l'existence d'une bibliothèque, même relativement modeste, dans les locaux de l'établissement.

La réussite des étudiants

1/ Les parcours des étudiants, d'une orientation réussie à une insertion professionnelle peu suivie

a/ Une formation aux particularités fortes et aux résultats probants

L'ENS de Rennes se distingue significativement de la majorité des établissements d'enseignement supérieur sur plusieurs points, qui influent nécessairement sur les parcours des étudiants formés.

La formation est pilotée au niveau de chaque département, avec pour objectif commun à tout l'établissement : la formation de docteurs agrégés. Cette ambition est atteinte avec succès dans les différents domaines de recherche et d'enseignement de l'établissement. L'homogénéité des parcours des étudiants, qui, dans leur grande majorité, réussissent l'agrégation (88 %, RAE p. 4) et poursuivent en thèse (70 %, RAE p. 4), met aussi en avant l'adéquation de la stratégie de l'établissement avec les ambitions des étudiants recrutés et la qualité de l'accompagnement dont ils bénéficient. Ces excellents résultats démontrent la capacité de l'établissement à amener ses étudiants au meilleur niveau ; cette capacité est largement reconnue par les partenaires académiques du site rennais et par les étudiants, qui apprécient la forte orientation de leur formation vers la recherche.

De plus, il faut souligner et saluer l'absence de différenciation, à tous les niveaux, entre les étudiants aux statuts hétérogènes, fonctionnaires ou non. Une telle homogénéité dans la considération dont bénéficient les étudiants favorise une bonne ambiance, ainsi que leur développement personnel. Par ailleurs, l'accès au statut de fonctionnaire peut également être réalisé au cours du cursus, à la suite de la réussite d'un concours.

Ces atouts sont renforcés par le fait que cette ENS est une école à taille humaine, aspect auquel les étudiants sont attachés. Les informations circulent aisément, les parcours et le suivi peuvent être personnalisés, la qualité de l'encadrement est notable et les améliorations sont facilement proposées et mises en place.

Par ailleurs, sur le plan de l'organisation des formations, la forte intervention des universités du site rennais est notable. Les étudiants y suivent en effet une partie de leurs enseignements, plus ou moins significative selon les années et les départements. Cette organisation entraîne des désagréments inévitables en termes de transport, qui sont exacerbés par la situation géographique du campus de Ker Lann, excentré et encore trop mal desservi. Les étudiants déplorent parfois, en fonction de leur département, une certaine hétérogénéité du niveau des enseignements.

Le comité recommande de porter une attention particulière à la bonne adéquation entre les enseignements suivis dans le cursus universitaire et le niveau des étudiants, notamment en première année, pour s'assurer de l'intérêt constant des étudiants pour leurs différents enseignements.

b/ Un suivi trop léger de l'insertion professionnelle des étudiants formés

L'engagement décennal incombant aux fonctionnaires-stagiaires, qui représentent une part significative des étudiants, ne doit pas dispenser l'ENS de Rennes de mettre en place un suivi de l'insertion professionnelle des étudiants formés. Ce suivi est une impérieuse nécessité pour les étudiants non-fonctionnaires.

Bien qu'un manque de ressources humaines puisse expliquer la difficulté à mettre en place un suivi régulier et détaillé des carrières des étudiants (RAE p. 54), une attention particulière de l'établissement doit être accordée à l'insertion des étudiants dans le monde professionnel. Étant donné le faible nombre de postes ouverts dans l'enseignement supérieur et la recherche, il serait pertinent de mener ce travail au niveau des jeunes docteurs diplômés par l'ENS de Rennes, pour éclairer utilement les élèves qui se destinent à poursuivre en doctorat.

c/ Une absence de considération de l'entrepreneuriat

L'entrepreneuriat étudiant n'est pas considéré comme une perspective d'insertion professionnelle pour l'ensemble des étudiants, doctorants compris. Si ce parti pris peut s'expliquer pour des fonctionnaires-stagiaires, il est dommage de constater l'absence quasi-totale d'ouverture vers le privé, et *a fortiori* vers l'entrepreneuriat,

de la part des personnels d'enseignement et de recherche, mais également des étudiants, même lorsqu'il s'agit de valorisation de travaux. Par sa qualité et son positionnement spécifique, l'ENS de Rennes pourrait faire partie des institutions motrices d'une évolution des esprits et des pratiques, en apportant par exemple un soutien fort à l'entrepreneuriat étudiant, en aucun cas incompatible avec l'ambition de former des docteurs. Ce serait également l'occasion de proposer de nouvelles perspectives d'emploi aux jeunes docteurs, en dehors des voies classiques de l'enseignement et de la recherche.

Le comité invite l'établissement à considérer l'entrepreneuriat comme une des voies possibles pour ses étudiants et à plus forte raison pour ses doctorants, compte tenu de leurs compétences.

Dans un premier temps, des actions simples peuvent être conduites pour faire évoluer progressivement les opinions en s'appuyant sur la récente dynamique engagée autour de l'émergence de *start-up deeptech*, qui mobilise acteurs locaux ou nationaux, ou encore grâce à la présence d'une *start-up* (*StirWeld*, développant une technologie innovante de soudage) dans les locaux de l'établissement.

2/ La vie étudiante

a/ Une cohésion assurée essentiellement par la vie associative

La cohésion des étudiants vient majoritairement de la vie associative sur le campus de Ker Lann, qui permet de regrouper les étudiants pour des occasions spécifiques ou des activités diverses. Le fonctionnement des associations, ainsi que celui de la commission de vie étudiante (CVE), sont jugés satisfaisants par les étudiants, la CVE permettant notamment de réunir l'ensemble des acteurs de la vie associative et d'assurer leur bonne coordination. Toutefois, une réflexion gagnerait à être menée afin de mieux répartir les pouvoirs attribués au seul secrétaire de la CVE. L'autonomie des étudiants dans la gestion du budget alloué par l'établissement (environ 17 k€, RAE p. 55) est un point positif et apprécié. La présence de membres de la présidence aux réunions de la CVE est également considérée comme un atout par les étudiants en responsabilité, ce qui facilite les échanges. Les interlocuteurs principaux des étudiants sont le DGS, la responsable de la prévention, de la maintenance et du patrimoine, ainsi que la vice-présidente en charge de la formation et du développement durable (contact également en cas de harcèlement²⁷).

La vie associative est également le levier le plus important pour renforcer le sentiment d'appartenance au groupe des ENS. Les événements entre ENS organisés en dehors de la récente période de crise sanitaire de la Covid-19 contribuent significativement au rapprochement des étudiants au sein de ce groupe d'établissements.

En revanche, il n'existe pas d'actions menées conjointement avec les associations étudiantes des autres établissements du site rennais, qu'ils soient sur le même campus ou sur des campus différents.

Enfin, la formation peut également être un levier pour améliorer la vie étudiante et le sentiment d'appartenance à l'ENS de Rennes. Le développement, encore balbutiant, d'activités transverses aux départements serait un moyen efficace de faire travailler des étudiants aux parcours très divers, par exemple en capitalisant sur les connaissances et les moyens disponibles, comme en sciences du sport, ou en jouant sur la dynamique qui soutient les sciences de l'environnement.

Le comité recommande de renforcer la part d'activités transverses aux départements dans les parcours des étudiants.

Comme on l'a indiqué dans la partie consacrée à la formation, le comité encourage l'ENS de Rennes dans sa volonté de délivrer en propre un diplôme donnant grade de master. Celui-ci accroîtrait la visibilité de l'ENS de Rennes, permettrait de renforcer le sentiment d'appartenance à l'École, et par là même de faire des jeunes diplômés de bons promoteurs de leur formation.

Au niveau du doctorat, le faible nombre de doctorants rattachés directement à l'établissement explique en partie l'absence de « vie doctorale » à l'échelle de l'ENS de Rennes. Cette absence n'empêche ni la bonne intégration des doctorants au sein de leur laboratoire ni une haute qualité d'encadrement, éléments- de la réussite d'un projet doctoral.

Les étudiants, indépendamment de leur département de rattachement, ont la possibilité de pratiquer diverses activités sportives, grâce aux locations et aux financements alloués par l'établissement (RAE p. 27). L'association

²⁷ On notera que l'ENS de Rennes a mis en place des élèves « référents discrimination et harcèlement » (cf. règlement intérieur).

étudiante du Bureau des Sports se charge d'organiser des compétitions sportives et de faire participer les étudiants de l'ENS de Rennes aux événements sportifs des autres établissements.

Enfin, les étudiants ont la possibilité de consulter des psychologues grâce à un dispositif leur permettant de réaliser trois consultations anonymes et gratuites (RAE p. 55).

b/ Une reconnaissance de l'engagement étudiant à harmoniser

La forte disparité dans les parcours suivis dans chaque département influe significativement sur la capacité des étudiants à se regrouper et à s'investir dans la vie de leur établissement. En particulier, cette dépendance à l'égard de leurs départements peut être source de déséquilibre dans les profils représentés chez les étudiants en responsabilité.

La grande hétérogénéité dans la gestion des parcours des étudiants s'illustre aussi au niveau de la reconnaissance et de la valorisation de l'engagement étudiant, variables entre les départements (certains peuvent valider quelques ECTS, tandis que d'autres ont des emplois du temps trop chargés pour permettre un tel investissement). De plus, selon les départements, les étudiants sont plus ou moins présents sur le campus de Ker Lann, ce qui limite les interactions.

Le comité incite l'établissement à mettre en œuvre, à l'échelle des départements, une harmonisation des actions permettant la valorisation de l'engagement étudiant.

c/ Des mobilités locales à améliorer

Bien que la problématique de l'éloignement du campus de Ker Lann par rapport aux autres pôles d'enseignement et de recherche rennais soit parfaitement connue, l'influence sur la qualité de vie des étudiants n'est pas à négliger. Cette question est d'autant plus importante qu'ils sont nombreux à suivre des enseignements dans des lieux différents. La diversité des lieux d'enseignement influe également sur les choix d'hébergement des étudiants. Une partie des étudiants habite à proximité du campus de Ker Lann, et une autre opte généralement pour le centre-ville de Rennes. Une résidence de 330 chambres est en cours de construction (pour un budget de 21 millions d'euros et une livraison prévue au 1^{er} septembre 2023), entre le centre-ville de Rennes (quartier du Blosne) et le campus de Bruz.

Le comité invite l'établissement à se mobiliser pour réfléchir, en concertation avec les pouvoirs publics locaux, à des améliorations de la qualité des transports (pistes cyclables, transports en commun...).

3/ Une participation des étudiants à la gouvernance encore réduite

Malgré l'existence de représentants élus, la participation des étudiants aux débats dans les instances statutaires reste marginale. Cette situation ne permet pas aux étudiants d'être de véritables parties prenantes des réflexions stratégiques.

Quelques éléments peuvent être mis en avant pour expliquer un faible intérêt de la communauté étudiante à la gouvernance de leur établissement, et a fortiori la faible représentativité des élus. En premier lieu, il faut prendre en compte la faible présence des étudiants sur le campus, qui passent pour un certain nombre d'entre eux un temps considérable dans les locaux des universités du site rennais. Concrètement, cette situation est un frein significatif à l'augmentation du taux de participation aux élections. Il peut également être noté une absence de vérification de la diversité des listes électorales selon les départements de rattachement, ce qui vient s'ajouter à l'hétérogénéité des parcours. Ainsi la participation à la gouvernance peut dépendre fortement des départements.

Le comité invite l'École à mener une réflexion sur la promotion de la représentation étudiante dans les instances de gouvernance et sur leur fonctionnement, pour arriver à une participation active des étudiants à la vie de leur établissement.

La valorisation et la culture scientifique

1 / Une valorisation des résultats de la recherche nettement en deçà du potentiel

L'ENS de Rennes est actionnaire de la SATT Ouest Valorisation, dont elle utilise les compétences essentiellement pour une aide juridique, en particulier pour traiter les questions de propriété intellectuelle. La gestion des contrats de recherche est portée par les laboratoires selon les conventions entre tutelles, celle des autres actions de valorisation (maturation, création d'entreprises, brevets et licences) par l'École avec le soutien de la SATT quand le porteur de projet est un enseignant-chercheur de l'ENS de Rennes (RAE p. 56). De ce fait, l'ensemble échappe largement à l'établissement. Notons tout de même que la SATT a géré 49 conventions partenariales pour le compte de l'École (RAE p. 56).

Ces choix de l'établissement s'inscrivent dans son orientation générale consistant à intégrer ses personnels dans la recherche du site. La délégation de gestion des activités partenariales correspond aussi à une vision réaliste des moyens que l'École peut consacrer au support à la recherche. Par exemple, il est parfaitement normal que l'ENS de Rennes délègue à la SATT, dont elle est actionnaire, des tâches qui viendraient alourdir sa charge administrative, alors même que ses moyens sont comptés. Après une période d'ajustement, le fonctionnement global est désormais satisfaisant. On notera enfin que la valorisation est placée sous la responsabilité directe du DGS, qui ne peut y consacrer – pour des raisons évidentes – le temps nécessaire pour son développement.

Cette situation a notamment pour conséquences le niveau très faible (2 %) de ressources propres, déjà mentionné, avec seulement 100 k€ de prestations de recherche (compte financier 2020, rapport agent comptable).

Le comité constate que la part très faible de ressources propres est trop modeste au regard de l'activité de recherche de l'École, des unités et des chercheurs qu'elle héberge.

Cette remarque vaut pour la valorisation au sein des unités de recherche, les projets phares comme les Labex et les EUR, et le *living lab* SUNI.

La PFT SUNI a pour périmètre d'activité l'animation et le conseil en innovation, la formation continue et les prestations et projets collaboratifs. Elle emploie trois personnes à temps plein (dont un fonctionnaire) et a recours à des CDD au gré des projets. Elle bénéficie d'une labellisation depuis 2019 et d'un soutien au titre du CPER, ce qui conduit à un budget annuel d'environ 300 k€ pour 75 k€ de prestations diverses. Néanmoins, les prélèvements sur l'activité restent d'autant plus faibles que ceux-ci ne concernent que les prestations.

Mise en réseau avec les PFT de l'INSA et de l'Institut Maupertuis, SUNI constitue le seul élément structurant et visible de la politique de valorisation de l'établissement, en particulier en direction des acteurs socio-économiques proches. Son activité a permis au cours de la période de faire émerger trois projets de maturation et trois start-up. Son lien avec les étudiants passe essentiellement par des travaux de doctorants, même si quelques enseignements y sont délivrés dans le cadre de la formation dispensée par l'École.

Le comité recommande que l'établissement valorise mieux son potentiel scientifique et son apport global à la recherche partenariale et sur projets du site, au profit du développement de ressources nouvelles, mais également pour offrir des possibilités supplémentaires à ses étudiants.

Concernant la culture scientifique et technique, l'établissement s'implique régulièrement dans les événements récurrents de diffusion scientifique grand public (fête de la science), mais également dans des actions de sensibilisation et de vulgarisation destinées aux publics scolaires. Ces actions sont attendues de la part d'une École Normale Supérieure, et bien évidemment salutaires.

Elles ne peuvent se développer au-delà du fait des moyens humains très limités de l'établissement.

Les politiques européenne et internationale

1/ Une politique d'internationalisation limitée

Les relations internationales (RI) ne font pas partie des éléments stratégiques principaux du développement de l'ENS de Rennes. D'ailleurs, ce volet n'est porté par aucun membre au sein de la Présidence. Les RI ont surtout vocation à être développées dans le cadre du projet UniR, qui devrait permettre une meilleure visibilité des établissements-composantes à l'international. La politique d'internationalisation de l'ENS de Rennes est limitée, que ce soit dans son ambition ou au niveau des ressources qui lui sont consacrées, puisqu'elle est opérée par une seule personne. Toutefois, les résultats et la qualité de service sont significatifs et doivent être soulignés, comme l'ont confirmé les entretiens avec les étudiants.

Au cours de la formation, l'expérience à l'international est fortement encouragée sans être obligatoire. Différents dispositifs rendent possible cette mobilité ; les étudiants sont accompagnés par le service des relations internationales pour leurs départs et séjours. Des accords existent avec des universités partenaires. Les stages à l'étranger sont également courants et favorisés par les contacts entre laboratoires de recherche.

Depuis 2019, il y a eu 97 étudiants sortants (études et stages) vers 53 destinations et 25 entrants (en master et en doctorat), provenant notamment d'Égypte, de Chine (huit étudiants), d'Afrique du Nord ou du Liban. Les étudiants sortants reçoivent une aide à la mobilité (15 K€ au total par an). La dotation Erasmus s'élève à 68 K€ en 2021. Les étudiants entrants Erasmus rejoignent les étudiants de Rennes 1, car l'ENS de Rennes ne propose ni cours en anglais, ni à la carte. De plus, la formation est mal adaptée en master 1 ; les cibles sont donc le master 2 et la cotutelle pour les doctorats.

La politique d'internationalisation peut également être réfléchie au niveau du groupe des ENS. Les accords sont parfois réalisés seulement avec l'ENS de Rennes ou avec une ou plusieurs autres ENS. Quoiqu'il en soit, la marque ENS est un atout pour ces partenariats. En revanche, il existe encore des zones d'ombre relatives à des partenariats conclus anciennement par l'ENS de Cachan, avant la création de l'ENS de Rennes. Enfin, mis à part les accords pour lesquels l'ENS de Rennes est partie prenante, les étudiants sortants ne peuvent pas utiliser les accords des autres ENS.

Le comité regrette qu'aucun élément structurant d'une politique internationale ne puisse être mis en commun au sein des Écoles Normales Supérieures.

L'ENS de Rennes a notamment conclu des accords (communs ou non avec d'autres ENS) avec des établissements d'enseignement supérieur établis à Cork (Irlande), à Shanghai (Chine) et à Bhopal (Inde), détaillés dans la suite et pour lesquels les partenariats sont actifs. En particulier, une délégation de l'ENS de Rennes s'est rendue à l'université de Cork. Les échanges s'effectuent dans les deux sens (trois étudiants de l'ENS de Rennes sortants – un étudiant de Cork entrant) ; les étudiants suivent des cours dans les deux institutions. Un programme concernant la thématique de l'énergie renouvelable est en réflexion.

Le lien entre l'ENS de Rennes et l'*East China National University* de Shanghai est le plus actif : depuis 2002, des chercheurs partent tous les ans en Chine. Un comité de sélection choisit cinq chercheurs en Sciences du sport et cinq en Informatique. Le *Programme of Sino-French Education for Research* (PROSFER) structure les échanges. Les étudiants de l'ENS de Rennes réalisent un master à Shanghai. Les doctorants chinois entrants sont financés par le *China Scholarship Council*.

La coopération avec l'IISER de Bhopal se fait dans le cadre d'un accord avec les quatre ENS depuis 2015. L'ENS de Rennes et l'IISER Bhopal travaillent sur un programme de doctorat et sur l'amélioration de la mobilité entre les deux établissements.

On notera que l'ENS de Rennes fait preuve de vigilance concernant les questions de sécurité des sujets de thèse et des laboratoires. Les enseignants sont conscients de la sensibilité de cet aspect, sachant que ces questions sont traitées directement au niveau des laboratoires et par le directeur général des services.

Par ailleurs, la force et l'efficacité du Centre de Mobilité Internationale, mis en place dans le cadre d'UniR, permettent la mutualisation des efforts et des opérations, avec pour projet de mettre en commun les accords Erasmus.

Au niveau de l'ENS de Rennes, les efforts consacrés aux relations internationales sont à poursuivre, ce qui est admis en interne. Les projets actuels portent sur un Wiki Élèves en appui à la mobilité et sur un choix de cours à la carte.

Les relations des étudiants entrants avec le service en charge de l'international sont excellentes et ces derniers déclarent être satisfaits. Il faut toutefois souligner, pour les étudiants entrants, la complexité des démarches administratives et la difficulté à comprendre l'articulation entre l'ENS de Rennes, ses multiples partenaires et les organismes locaux. Ces obstacles sont levés plus facilement par un accompagnement de qualité.

Malgré des résultats probants et une satisfaction remarquable, le fonctionnement actuel du service des relations internationales n'est pas adapté à moyen terme aux ambitions de l'établissement : un soutien supplémentaire est nécessaire pour le développement des relations avec des institutions de haut niveau.

Le comité suggère que l'ENS de Rennes conduise sa politique internationale à l'échelle du projet UniR, afin de renforcer ses moyens d'action et d'assurer une plus grande visibilité à l'établissement.

Conclusion

L'ENS de Rennes est un établissement jeune, qui a pris fermement en main son destin et a trouvé son positionnement dès sa création en 2013, dans un contexte où cette autonomie était la conséquence d'une opération à Paris-Saclay, plutôt que d'une volonté explicite de développement du site rennais (RAE p. 14).

Ainsi, l'École s'est attachée à mettre en place de manière pragmatique le nouvel EPSCP, qui a accédé aux RCE quelques mois après sa création. Cette transformation a pu être réalisée moyennant un engagement constant des personnels et de la Présidence et en s'appuyant sur les universités de Rennes 1 et Rennes 2 auxquelles l'École est associée.

Pour cette mise en place, l'ENS de Rennes s'est appuyée sur des valeurs fortes : esprit de service public, ambition pour ses élèves et ses personnels, ouverture sur son environnement, volonté d'exceller. Le comité regrette d'ailleurs que ces valeurs – et d'autres sans doute – ne soient pas davantage explicitées, alors qu'elles sont largement partagées au sein de l'École.

L'École a joué et joue au quotidien un rôle original dans les dynamiques locales et régionales, faisant d'elle un des éléments-clés du futur établissement public expérimental. Cette fonction très particulière de l'École sur le site rennais est reconnue par l'ensemble des acteurs, même si toutes les conséquences devraient en être tirées, par exemple dans l'accompagnement des projets de l'ENS de Rennes. Nul doute que la future position de l'École dans cet ensemble sera définie avec soin, avec l'ensemble des partenaires, au-delà du statut d'établissement composante, ce qui permettra d'une part de porter au plus haut l'impact de l'École sur l'ensemble du futur établissement expérimental et d'autre part d'assumer pleinement son rôle avec des moyens de développement adaptés.

Le comité regrette que, dotée de tant d'atouts, l'ENS de Rennes valorise si peu ses activités et manque souvent du support académique, financier, voire politique, qu'elle peut raisonnablement revendiquer. Cette politique de valorisation est tout à fait compatible avec les valeurs sur lesquelles se fonde le développement de l'établissement.

Enfin, la jeunesse et la taille de cette ENS la rendent ouverte et pertinente pour mener des chantiers expérimentaux, dont pourrait profiter l'ensemble des ENS. La Présidence y est disposée et est prête à être une force de propositions. Un dialogue approfondi avec le ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation sur ce sujet, ainsi que sur l'évolution de l'École, serait de ce point de vue particulièrement salubre.

1/ Les points forts

- Un rayonnement et une attractivité de l'établissement, qui irriguent l'ensemble du site et jouent un rôle de catalyseur au sein du projet UniR ;
- Une exigence de qualité en formation et en recherche portée et reconnue par l'ensemble des parties prenantes (étudiants, personnels et partenaires) ;
- Un sens du service public présent à tous les niveaux au sein de l'École et qui se manifeste sur tous les plans : bienveillance, volonté de traiter les défis du monde contemporain, rôle social de l'École (diversité, égalité des chances) ;
- Un établissement qui fonctionne, depuis sa création, dans une très bonne ambiance, en dépit d'une charge de travail importante ;
- Un établissement à taille humaine, qui favorise l'agilité et la réactivité.

2/ Les points faibles

- Une mise en valeur insuffisante du poids et de la qualité de l'établissement auprès de son environnement, notamment académique, en partie liée à une communication trop modeste ;
- Des collaborations insuffisantes avec les acteurs du monde économique, qui handicapent le développement de l'École et restreignent les perspectives professionnelles des élèves ;

- Un manque de moyens humains, dont l'effet est renforcé par la difficulté à gérer les priorités et à rendre les arbitrages essentiels ;
- Une politique scientifique difficile à percevoir, tant dans son contenu et sa trajectoire que dans ses modalités d'élaboration ;
- Une localisation géographique d'autant moins adaptée que la question des mobilités reste largement à traiter.

3/ Les recommandations

- Mieux affirmer les caractéristiques spécifiques de l'École, qui forgent son originalité et développer la transversalité à partir des thématiques liées au sport et aux sciences de l'environnement ;
- Développer les ressources propres de l'établissement et valoriser ses activités dans toutes ses dimensions : communication, recherche, partenariats ;
- Développer et affiner des argumentaires au service de la stratégie et des projets structurants de l'établissement afin de nourrir le dialogue avec les différentes parties prenantes, notamment dans le cadre du projet UniR ;
- Mettre en place un diplôme en propre, au service de l'identité de l'École et du sentiment d'appartenance de ses étudiants ;
- Renforcer la participation et l'adhésion de l'ensemble des entités de l'École aux évolutions portées par l'équipe présidentielle.

Liste des sigles

A

AGPR	Agrégé préparateur
Amue	Agence de mutualisation des universités et établissements d'enseignement supérieur et de recherche

B

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

C

CA	Conseil d'administration
CDA	Centre de droit des affaires
CDD	Contrat à durée déterminée
CDSN	Contrats doctoraux spécifiques pour normaliens
CGE	Conférence des grandes écoles
CHSCT	Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
Comue	Communauté d'universités et établissements
CPE	Commission paritaire d'établissement
CPER	Contrat de plans État-région
CPU	Conférence des présidents d'université
CR	Commission de la recherche
CREAD	Centre de recherches sur l'éducation, les apprentissages et la didactique
CS	Conseil scientifique
CT	Comité technique
CVE	Commission vie étudiante

D

D	(LMD) Doctorat
DD&RS	Développement durable et Responsabilité sociétale
DEM	Droit, économie et management
DGS	Directeur général des services
DRH	Direction des ressources humaines

E

EA	Équipe d'accueil
EC	Enseignant chercheur
ECTS	<i>European credit transfer system</i> (système européen d'unités d'enseignement capitalisables transférables d'un pays à l'autre)
ED	École doctorale
ENA	École nationale d'administration
ENM	École nationale de la magistrature
EPE	Établissement public expérimental
EPSCP	Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel
Erasmus	<i>European action scheme for the mobility of university students</i> (programme européen)
ERC	<i>European research council</i>
ESR	Enseignement supérieur et recherche
ETP	Équivalent temps plein
ETPT	Équivalent temps plein travaillé
EUR	Écoles universitaires de recherche

G

GeM	Institut de recherche en génie civil et mécanique
GREGOR	Groupe de recherche en gestion des organisations

GRH Gestion des ressources humaines
 GVT Glissement vieillesse technicité

H

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

I

IDE@L Innover, développer, étudier, agir, se lancer
 IDEX Initiative d'excellence
 IEP Institut d'études politiques
 Inria Institut national de recherche en informatique et en automatique
 IODE Institut de l'ouest : droit et Europe
 IRISA Institut de recherche en informatique et systèmes aléatoires
 IRMAR Institut de recherche mathématique de Rennes
 IUF Institut universitaire de France

L

L (LMD) Licence
 L/ L1/L2/L3 (LMD) Licence, licence 1re année, 2e année, 3e année
 LabEx Laboratoire d'excellence
 LMD Licence-master-doctorat
 LRU Loi relative aux libertés et responsabilités des universités

M

M (LMD) Master
 M/ M1/M2 (LMD) Master, master 1ère année, 2e année
 M2S Mouvement, sport, santé
 MCF Maître de conférences
 MESRI Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation
 MINGUS Multiscale Numerical Geometric Schemes
 MIPS Modélisation, intelligence, processus, systèmes

N

NCU Nouveaux Coursus à l'Université

P

Pégase Logiciel de paie
 PFT Plate-forme technologique
 PIB Produit intérieur brut
 PR Professeur des universités
 PROSFER Programme of Sino-French Education for Research

Q

QVT Qualité de vie au travail

R

RCE Responsabilités et compétences élargies
 Renater Réseau national de télécommunications pour la technologie, l'enseignement et la recherche
 RAF Responsable des affaires financières
 RH Ressources humaines
 RRH Responsable ressources humaines
 RI Relation internationales

S

SATIE	Systèmes et applications des technologies de l'information et de l'énergie
Satt	Société d'accélération du transfert de technologies
SCSP	Subvention pour charge de service public
2SEP	Sciences du sport et éducation physique
Shon	Surface hors œuvre nette
SHS	Sciences humaines et sociales
SIHAM	Application de gestion et de pilotage de la masse salariale et des emplois
Sifac	Système d'information financier analytique et comptable
SRI	Service des relations internationales
SUNI	Plateforme technologique

T

TD	Travaux dirigés
----	-----------------

U

UBL	Université Bretagne-Loire
UBO	Université de Bretagne Occidentale
UBS	Université Bretagne Sud
UR1	Université Rennes 1
UR2	Université Rennes 2
UE	Unité d'enseignement
UMR	Unité mixte de recherche
UniR	Projet Université de Rennes
UPR	Unité propre de recherche

V

VAE	Validation des acquis de l'expérience
VP	Vice-président
VIPS2	Violences, innovations, politiques, socialisations & sports

Observations du président



HCERES

Monsieur Pierre Glaudes
Directeur du Département d'évaluation des établissements
2 Rue Albert Einstein
75013 PARIS

Observations du Président de l'ENS Rennes

Bruz le 19 avril 2022

Objet : Rapport d'évaluation définitif de ENS Rennes

Référence : PG 2022/050

Monsieur le Directeur,

Les personnels et la présidence de l'ENS Rennes souhaitent tout d'abord remercier le comité d'évaluation de notre établissement pour le travail, l'attention et les analyses qui ont été portés à notre école. L'autoévaluation, faite dans un climat collectif et constructif, la visite qui a permis à chacun et chacune de s'exprimer et de témoigner de la situation de l'école, sont des moments rares dans la vie d'un établissement et qui doivent être appréhendés à leur juste valeur.

Comme il est judicieusement précisé dans le rapport écrit, cette évaluation par l'HCERES est d'importance pour l'École normale supérieure de Rennes. En effet, elle est la première évaluation externe et indépendante après la création de l'ENS Rennes en 2013. Cette évaluation est donc à la fois un bilan de ces premières années, un point d'étape en 2021 et un outil pour poursuivre l'implication et le développement de notre établissement au sein du site rennais et plus largement au niveau national, au sein de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation.

A la lecture de ce rapport, l'établissement retient une évaluation positive qui met en lumière une implication, un sens du collectif et des valeurs du service public de l'ensemble de ses personnels. Il pointe aussi un établissement où le dialogue social est de qualité et plus largement où la démarche associée à la qualité de vie au travail (QVT) emportant des thématiques et des services différents est remarquable.

Le rapport note le caractère pluridisciplinaire et la grande qualité des formations et de la recherche qui y sont menées, l'intérêt porté à l'établissement par les partenaires du site, l'implication essentielle dans la structuration de l'Université de Rennes. Nombreux sont les atouts pour l'établissement mais ces atouts posent aussi certaines limites et difficultés.

La première limite est en fil rouge tout au long du rapport. Elle est un facteur important d'attention pour la présidence, c'est la lourde charge de travail des personnels induite par les missions même d'une École normale supérieure et le sous-effectif de celle-ci. Le rapport pointe deux départements sous dotés en enseignants chercheurs et 7 à 8 fonctions support « cœur » qui devraient être créées ou renforcées. La problématique du financement de ces postes est posée, soulignant au passage de faibles ressources propres et la nécessité de les développer. L'établissement est en accord avec ce dernier point et souhaite s'en emparer. Dans un même temps, il alerte régulièrement son ministère de tutelle du nécessaire dialogue sur le devenir de la 4^{ème} École normale supérieure en France.

Le caractère pluridisciplinaire qui fait l'attractivité et l'originalité de notre école, a pour corolaire un relatif éparpillement des thématiques de recherche. Le rapport énonce ainsi – une fois combinée à la limite précédente - une masse critique très faible dans les unités de recherche qui ne permet que difficilement de développer une politique « recherche » propre à l'établissement. Dans le même prolongement d'idée, le positionnement du Conseil scientifique et de ses prérogatives sont interrogés. Cette clarification, autant pour nos partenaires que pour l'école elle-même, doit être apportée.

La création du diplôme de l'ENS Rennes valant grade master, soutenue par le présent rapport, apporte des éléments de réponse aux questionnements sur la formation et la reconnaissance de l'engagement étudiant. Il est construit comme le lieu où la culture commune « normalienne » est développée, où la pluridisciplinarité est promue et où les transitions qu'elles soient environnementales, numériques ou sociétales sont intégrées. De même, l'engagement étudiant, par la reconnaissance au travers du diplôme, est valorisé. Ce diplôme sera mis en place pour la rentrée universitaire 2022.

Le département de Sciences pour l'environnement verra le jour en septembre 2022 sous une forme originale et plébiscitée par l'Université de Rennes. Des parcours gradués – un PhDTrack master doctorat – sont en effet construits avec les partenaires du site pour offrir aux normaliens et normaliennes une approche pluridisciplinaire des sciences pour l'environnement conservant – et c'est toute l'originalité et l'exigence - une formation disciplinaire forte, indispensable à de futurs chercheurs.

La relocalisation de l'ENS Rennes dans un périmètre plus proche des universités a été favorablement abordée dans le rapport. Il est aussi pointé un manque actuel de concrétisation et donc d'appropriation par les personnels. L'établissement précise que l'étude d'opportunité vient de commencer en 2022. Elle est conduite conjointement avec d'autres problématiques immobilières du site rennais. Il est toutefois exact que l'accompagnement des personnels sur un projet long dans le temps, fort et engageant pour l'avenir de l'école doit être mis au cœur de la gouvernance de ce projet.

Le rapport souligne une politique documentaire adaptée aux besoins mais limitée dans ses actions de diffusion des travaux de recherche. Le projet UniR d'harmonisation des systèmes d'information documentaire, qui vise à fusionner les briques SIGB des différentes bibliothèques du site, permettra de transférer la compétence administration logicielle au sein de l'Université de Rennes. A terme, cela permettra au service de dégager du temps de travail pour les activités de valorisation et diffusion des travaux de la recherche.

Le suivi du devenir professionnel des élèves est en cours. Nous mobilisons actuellement une ressource pour construire un système qui permettra de suivre les trajectoires des élèves dès leur entrée à l'école et jusqu'à leur insertion professionnelle.

En matière de politique internationale, le rapport précise un manquement sur une stratégie commune avec les autres ENS. Il existe cependant des actions communes sur des partenariats avec les IISER en Inde, l'ECNU en Chine ou encore des actions avec les pays du Maghreb.

L'établissement porte en effet une stratégie ambitieuse, soulignée par le rapport dont certains axes sont fortement dépendants de soutiens externes. L'ENS Rennes mesure pleinement la prise de risque. Pour la minimiser, nous allons mettre en place une politique de développement des ressources propres (formation continue, taxe d'apprentissage, contrats de recherche, ...) et accroître nos actions pour augmenter notre visibilité et notre notoriété.

Enfin et pour conclure, l'établissement peut être fier du parcours accompli depuis la création de l'école et mesure, mieux encore avec ce rapport, les éléments de progression à prendre en compte.

Je remercie l'HCERES pour l'éclairage donné par ce document sur notre établissement et vous prie d'agréer, Monsieur le Directeur de l'HCERES, l'expression de ma considération distinguée.



Pascal Mognol
Président de l'ENS Rennes

Comité d'évaluation

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

L'évaluation de l'ENS de Rennes a eu lieu les 28 et 29 septembre 2021. Le comité d'évaluation²⁸ était présidé par **M. Laurent Carraro**, Professeur en mathématiques, Président fondateur d'YPATIA et ancien Président d'HESAM Université.

Ont participé à cette évaluation

- **M. Olivier Arifon**, Professeur des universités en sciences de l'information et de la communication, et consultant indépendant en affaires publiques, Bruxelles ;
- **Mme Dominique Dalmas**, Inspectrice générale de l'administration honoraire au ministère de l'Intérieur ;
- **Mme Nathalie Fick**, Ingénieure de recherche, directrice des relations internationales et européennes - Université de Lorraine ;
- **M. Gilles Pijaudier-Cabot**, Professeur des universités en génie civil, directeur exécutif de l'I-site E2S – Université de Pau et des Pays de l'Adour ;
- **Mme Louise Taupin**, Doctorante au Centre de Gestion Scientifique à Mines Paris et à la Direction DeepTech de Bpifrance.

M. Stéphane Mottet, conseiller scientifique, et Mme Viviane Renault, chargée de projet, représentaient le Hcéres.

²⁸ On trouvera les CV des experts en se reportant à la liste des experts ayant participé à une évaluation par le Hcéres à l'adresse URL <https://www.hceres.fr/fr/liste-des-experts-ayant-participe-une-evaluation>.

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

Évaluation des universités et des écoles

Évaluation des unités de recherche

Évaluation des formations

Évaluation des organismes nationaux de recherche

Évaluation et accréditation internationales



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

hceres.fr

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

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