Rapport d'autoévaluation
École Normale Supérieure de Lyon
2019-2025

Version du 19/05/2025

DOCUMENT DE TRAVAIL

Table des matières

INTRODUCTION 5

CHAPITRE 1 : PILOTAGE STRATÉGIQUE ET OPÉRATIONNEL 6

Référence 1. L'établissement définit son positionnement institutionnel au niveau local, national et international. 6

Référence 2. L'établissement définit à partir de son positionnement une stratégie au niveau local, national et international, qu'il décline en objectifs opérationnels et dont il assure le suivi. 8

Référence 3. L'établissement construit une politique partenariale dans le cadre de sa stratégie... 14

Partenariats académiques locaux et nationaux 14
Partenariats internationaux 15
Partenariats économiques, sociaux, culturels et inscription dans le territoire 17

Référence 4. L'établissement mène une politique active dans le champ du développement durable et de la responsabilité sociétale. 19

Orientations générales 19
Impact socio-économique et sociétal de l'établissement 20
Engagement dans la transition écologique 20

Référence 5. La gouvernance de l'établissement s'appuie sur une organisation, une communication et un système d'information adaptés à sa stratégie. 22

Organisation 22
Gouvernance 23
Communication interne et externe 25
Système d'information 28

Référence 6. L'établissement porte une politique globale de la qualité. 29

Référence 7. L'établissement pilote la mise en œuvre de sa stratégie en s'appuyant sur des outils de projection prévisionnelle, sur une programmation budgétaire et sur un dialogue de gestion interne structuré. 30

Soutenabilité et analyse des coûts 30
Mobilisation du financement sur projets 31
Dialogue de gestion 32

Référence 8. La politique des ressources humaines et le développement du dialogue social traduisent la stratégie de l'établissement et contribuent à la qualité de vie au travail de ses personnels. 33

Politique de ressources humaines 33
Gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences 35
Accompagnement des parcours professionnels 36
Dialogue social et qualité de vie au travail 36

Référence 9. L'établissement intègre dans sa stratégie une politique immobilière soutenant son développement. 37

Diagnostic et suivi du patrimoine immobilier 37

DOCUMENT DE TRAVAIL

Programmation et soutenabilité immobilières 38
Gestion de la transition écologique 38
« SWOT » du chapitre 1 : pilotage stratégique et opérationnel 39
Chapitre 2 : Politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société. 40
Référence 10. La politique de recherche de l'établissement définit des orientations structurantes. 40
Référence 11. L'établissement mène une politique de ressources et de soutien à la recherche. ... 41
Politique de ressources 41
Politique de soutien 42
Référence 12. Dans sa politique d'innovation et d'inscription de la science dans la société, l'établissement définit des orientations structurantes. 43
Référence 13. L'établissement mène une politique de ressources et de soutien qui bénéficie à ses activités en matière d'innovation et d'inscription de la science dans la société. 46
Politique de soutien aux activités de transfert 46
Politique de ressources 46
« SWOT » du chapitre 2 : politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société 47
Chapitre 3 : Politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus 48
Référence 14. L'établissement porte une politique de formation et une offre de formation de qualité, cohérentes avec son positionnement et sa stratégie. 48
Caractérisation et déclinaison de l'offre de formation 48
Internationalisation des formations 52
Politique de formation à et par la recherche 53
Politique de documentation *(Cf.Annexes)* 54
Politique de professionnalisation des formations 55
Référence 15. L'établissement développe un ensemble de dispositifs institutionnels au service de la qualité pédagogique de son offre de formation. 57
Organisation pédagogique des formations 57
Développement et diversification des pratiques pédagogiques y compris alternance 58
Ouverture et adaptation de l'offre de formation à l'international 59
Ouverture et adaptation de l'offre de formation aux publics de formation continue 60
Référence 16. L'établissement mesure et analyse l'attractivité, la performance et la pertinence de son offre de formation, et favorise la réussite des étudiants depuis leur orientation jusqu'à leur insertion professionnelle. 61
Attractivité des formations 61
Performance des formations 62
Pertinence des formations 62
Référence 17. L'établissement suit l'évolution de son offre de formation et s'assure de sa soutenabilité, en s'appuyant sur une politique de ressources humaines cohérente avec sa politique de formation et en mettant en œuvre une démarche d'amélioration continue. 63
Politique de ressources, d'accompagnement et d'incitation 63
Pilotage du coût des formations au regard de leurs objectifs et de leurs résultats 63

DOCUMENT DE TRAVAIL

Dispositifs de pilotage et d'amélioration continue de l'offre de formation 64
Référence 18. L'établissement soutient le développement de la vie étudiante et de la vie de campus, l'engagement des étudiants dans la gouvernance, et il favorise le bien-être étudiant. 64
Politique de ressources 65
« SWOT » du chapitre 3 : politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus..... 66
Conclusion du Rapport d'auto-evaluation 67

DOCUMENT DE TRAVAIL

INTRODUCTION

L'ENS de Lyon

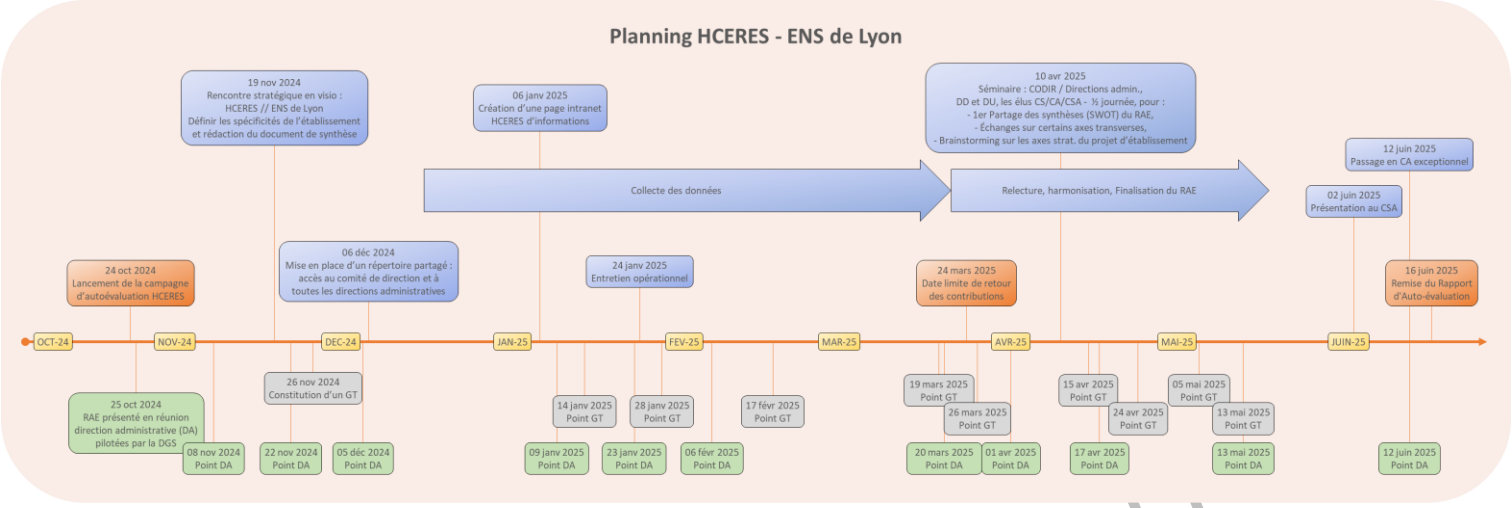
S'inscrivant dans la tradition des Écoles normales supérieures françaises, l'ENS de Lyon est une grande école universitaire, formant par la recherche des étudiantes et étudiants de haut niveau. Pluridisciplinaire par vocation, recouvrant largement les domaines des Sciences Exactes et Expérimentales et des Sciences Humaines et Sociales, soutenue par les organismes nationaux de recherche, elle est reconnue comme une école intensive de recherche de petite taille favorisant la création, la transmission et la diffusion des connaissances. Le projet d'établissement propose une feuille de route intégrant les nécessités d'évolution des formations et des recherches en lien avec les enjeux sociétaux, mais aussi la transformation de son organisation dans un contexte de tension financière. La vie académique se démarque par une forte proximité entre formation et recherche, des échanges entre disciplines, et des parcours étudiants personnalisés. [1]

En mai 2023 Emmanuel Trizac a été nommé président de l'ENS de Lyon. Cette nomination est arrivée après une période difficile conclue par plusieurs mois d'administration provisoire[2] suite à la démission du président précédent, puis la démission du premier administrateur provisoire. L'équipe de direction a alors été renouvelée et renforcée par la création de trois nouvelles fonctions de vice-présidents en charge des relations internationales, de la stratégie, et enfin de la recherche (par dédoublement de la vice-présidence recherche).
Le rapport HCERES 2020 et les préconisations des évaluateurs ont été une base de travail fondamentale pour la nouvelle équipe. Ainsi et afin de répondre aux grands enjeux pour l'école, les axes d'un projet stratégique ont été rapidement énoncés, intégrant la nécessité d'un projet clair d'établissement qui définit la trajectoire proposée dans ce rapport d'autoévaluation, mais aussi la nécessité de reconstruire le dialogue social, de travailler sur les conditions de santé des étudiants (incluant la santé mentale), de développer nos ressources propres assurant une stabilité financière, de mieux structurer notre politique internationale et enfin de proposer une feuille de route ancrée dans les missions de l'ENS pour l'institut français de l'éducation. La démarche, qui sera décrite en détails ci-après, a été d'impliquer l'ensemble des acteurs de l'école dans la réflexion de ce qu'elle doit être et de son organisation au regard des grands enjeux auxquels elle doit faire face.

Le rapport d'autoévaluation a été constitué à partir d'une démarche impliquant l'ensemble des services. Les différentes étapes sont rappelées dans l'annexe dédiée[3] et dans la frise ci-après.

DOCUMENT DE TRAVAIL

[1] Cf. Annexe Statuts de l'ENS de lyon (A-RAE_C1_Ref01_006)
[2] Cf. Publication au JO de Yanick Ricard et Arrêté MESR de Lamine Boubakar (A-RAE_Intro_002)
[3] Cf. Annexe Principales étapes du rapport d'auto-évaluation HCERES (A-RAE_Intro_001)



CHAPITRE 1 : PILOTAGE STRATÉGIQUE ET OPÉRATIONNEL

Référence 1. L'établissement définit son positionnement institutionnel au niveau local, national et international.

Voir également les annexes A-RAE_C1_Ref01_001 à A-RAE_C1_Ref01_006

L'ENS de Lyon, un diplôme, des valeurs, un rôle sociétal.

Conformément aux missions qui lui sont confiées par l'État par décret, l'ENS de Lyon offre « *une formation d'excellence à des élèves et à des étudiants se destinant aux différents métiers de l'enseignement et de la recherche dans l'espace européen de l'enseignement supérieur et de la recherche* » et concourt « *à la formation, par la recherche, des cadres supérieurs de l'administration et des entreprises françaises et européennes* ». Le contenu de la scolarité normalienne a été formalisé dans le diplôme de l'ENS de Lyon, valant grade de master. Les étudiants, qu'ils soient recrutés par voie de concours ou sur dossier, peuvent l'obtenir après 4 ans d'une formation complète. La plupart d'entre eux s'engagent ensuite dans une formation doctorale, puis s'orientent vers une carrière académique comme enseignants, enseignants-chercheurs ou chercheurs. Ils peuvent aussi rejoindre la haute fonction publique ou le secteur privé. Forte de 12 départements d'enseignement et une trentaine de structures de recherche en sciences exactes et expérimentales, sciences humaines et sociales, lettres et arts, et dotée d'une expertise forte en éducation, l'ENS de Lyon accueille près de 2400 étudiants, plus de 750 enseignants, enseignants-chercheurs et chercheurs, dont environ 50% en provenance d'organismes de recherche nationaux, ainsi que 700 personnels administratifs, techniques, agents de bibliothèques et soutien à la formation et à la recherche. Près de 70 nationalités se côtoient sur le campus, démontrant l'internationalisation de l'école et son ouverture.

La feuille de route en formation met en avant la diversité et l'ouverture, aussi bien en termes de recrutement étudiant, qu'en termes de débouchés de la formation. Une des priorités est également d'améliorer la mixité de genre dans les disciplines fortement mathématisées. Le CPES Sciences et Société (Cycle Plurisdisciplinaire d'Etudes Supérieures, cf. référence 14) est un dispositif clé pour améliorer cette mixité (sociale, géographique) et accroître l'offre de formation transdisciplinaire sur les grands enjeux sociétaux tels que la transition écologique, axes porteurs de la politique de formation. Le soutien au pilotage des formations pour répondre aux besoins d'évolution et d'ouverture, se met en place à travers le développement d'un pôle carrière. Pour tous ces enjeux, nous articulons notre politique de formation avec les appels à manifestation d'intérêt comme les Compétences et Métiers d'Avenir (CMA), avec des projets tels que QuanTEdu-France dont nous sommes partenaires, et qui vise pour ce qui le concerne à doubler le vivier d'experts en technologies quantiques à l'horizon 2027, ou bien la SFRI Graduate+ financée dans le cadre de France 2030 et qui vise à structurer et rendre davantage

DOCUMENT DE TRAV

visible l'articulation formation et recherche sur le site Lyon Saint-Etienne (ENS de Lyon, UCBL Lyon 1, Université Lyon 3, université Jean Monnet Saint-Etienne.

Une recherche pluridisciplinaire de haut niveau.

De 2020 à 2023, les liens nourris entre ses laboratoires et les organismes nationaux de recherche (ONR), adossés à une formation de pointe, placent l'ENS de Lyon en première position au classement de Shanghai parmi les établissements français, sur la qualité de la recherche (indicateur PCP, -Per Capita Performance- mesure de la performance recherche). Sur ce même critère, l'ENS de Lyon passe de la 14è place mondiale en 2022 à la 7è place mondiale en 2024 et premier établissement français parmi les Best small universities au classement du Times Higher Education, position qu'elle occupait déjà en 2019.

L'obtention de nombreux prix scientifiques (Académie française, Académie des Sciences, sociétés savantes etc.), illustre la qualité de la recherche. Celle-ci se traduit aussi par des élections régulières dans les organisations scientifiques internationales. Cette reconnaissance est toute aussi forte au niveau national puisque l'ENS de Lyon compte sept membres à l'Académie des Sciences dont deux à la gouvernance, et voit chaque année 2 à 3 lauréats et lauréates promues à l'Institut Universitaire de France (IUF)[4]. Ainsi un enseignant-chercheur sur quatre actuellement est ou a été membre de l'IUF (64 lauréates et lauréats depuis la création de l'IUF). Par ailleurs, en moyenne, deux ERC sont attribuées à des enseignantes-chercheuses ou enseignants-chercheurs de l'École chaque année, et autant aux chercheuses et chercheurs des ONR exerçant au sein d'un laboratoire de l'École (soit 4 en tout). Depuis la création de l'ERC, ce sont ainsi plus de 60 contrats ERC qui ont été obtenus, soit environ 3% du total national. Par ailleurs, l'établissement est impliqué dans 21 PEPR (Programmes et Équipements Prioritaire de Recherche), dont 1 en coordination, 14 en lien avec une Stratégie d'Accélération Nationale et 7 à titre exploratoire, pour un montant accordé à l'École de près de 6 millions d'euros (2023-2030). Enfin, l'École copilote 2 des 12 programmes de recherche à risque du CNRS. Cela matérialise à la fois la qualité de la recherche menée, et une forte implication dans le paysage scientifique national. Il est aussi important de noter la forte représentation des chercheurs issus de l'ENS de Lyon dans les candidats et candidates admis aux concours des ONR et en particulier au CNRS, dans la plupart des disciplines. Par exemple 25% des admissibles au concours de Chargé de Recherche au CNRS en 2021 sont passés par l'École, résultats exceptionnels ramenés à la taille de l'établissement.
Cet effort est actuellement complété par la mise en place de structures de recherche dont l'objectif sera de produire des travaux axés sur les enjeux transversaux aux départements de formation. La transition écologique est ainsi un des thèmes prioritaires de l'école pour lequel la multidisciplinarité est un atout, si ce n'est un prérequis. L'ENS de Lyon est au cœur du réseau transdisciplinaire sur l'intelligence artificielle (AILyS) qui fédère les acteurs du site Lyon-St Étienne sur cette thématique, et que nous entendons porter au plus haut niveau en apportant les moyens pour contribuer à son développement, en partenariat avec les ONR et en particulier l'Inria (cofinancement de contrats de thèse). Les activités interdisciplinaires menées à l'Institut rhônalpin des systèmes complexes (Groupement d'intérêt Scientifique IXXI), hébergé et soutenu par l'ENS de Lyon, ainsi que celles de l'unité d'appui à la recherche « Laboratoire de l'Éducation » contribuent à cet effort. Afin de maintenir la recherche au plus haut niveau international dans l'ensemble des disciplines nous avons souhaité doter l'École d'outils performants dans le montage et la gestion des projets, développer le campus (malgré des limites actuelles en surface exploitable qui sont un frein au développement des unités de recherche), articuler les évolutions de la formation par la recherche avec les partenaires du site Lyon St-Étienne et en accroître l'attractivité nationale et internationale.

L'ouverture sociale et la diversité.

L'établissement s'est engagé dans une politique d'ouverture sociale et territoriale afin de permettre une meilleure mixité sociale dans ses formations. Cette démarche se fait en synergie avec les trois autres ENS (Rennes, Paris-Saclay et PSL) qui ont co-organisé en juin 2024 un

[4] Cf. Annexe complémentaire : Prix et Liste des membres de l'Académie des sciences et de l'Institut Universitaire de France (A-RAE_C1_Ref01_007)

DOCUMENT DE TRAVAIL

colloque sur le thème de l'égalité des chances et de la diversité. Ce n'est pas seulement un enjeu d'équité ; il en va de l'efficacité de la recherche, de la formation, et de notre légitimité-même en tant qu'ENS. Nous travaillons sur les modes de recrutement afin de mieux prendre en compte les déterminants sociaux, géographiques et genrés des candidates et candidats, ainsi que la diversité académique. Au-delà de permettre une meilleure mixité, il est indispensable de garantir une égalité de chances de succès et des conditions équitables d'études quel que soit le mode de recrutement et le statut de l'étudiant (élève fonctionnaire stagiaire ou étudiant recruté sur dossier). L'enjeu est d'assurer le financement d'allocations permettant de garantir une meilleure inclusion des différents profils d'élèves et étudiants, notamment les populations féminines dans certaines disciplines. Parmi les autres actions mises en œuvre, un engagement sur un observatoire des diversités dans les ENS, le renfort de l'attractivité internationale à travers par exemple des parcours intégrés Master-Doctorat financés, le développement du mécénat et l'étude pour la mise en place d'une fondation pour garantir l'assise financière et la pérennité de nos actions, sont des priorités et ont été amorcées.

La Qualité de Vie au Travail et la Qualité de Vie Étudiante, des conditions pour être performant et attractif.

L'élaboration d'un baromètre social et de vie étudiante a été un objectif important de la nouvelle gouvernance, permettant de mettre en place des indicateurs fiables. Dans ce sens, une réflexion a été menée en 2024 à travers une large consultation et des groupes de travail dont deux sur la qualité de vie au travail et la qualité de vie étudiante. Ces groupes de travail ont restitué des préconisations en septembre 2024, menant à des mesures proposées par la direction aux élus et instances. D'ores et déjà, la mise en œuvre des actions HRS4R est activée afin de favoriser l'environnement de travail des personnels. L'ENS de Lyon s'est engagée dans une démarche d'amélioration de la QVE, notamment à travers une politique en faveur des logements et des conditions de vie et de santé des étudiantes et étudiants, d'amélioration des conditions de restauration et de mobilité en lien aussi avec les enjeux de transition écologique (par exemple : reconstruction de résidence Debourg en partenariat avec le CROUS, création d'un centre de santé étudiante avec renfort de personnel médical, amélioration des aides à la mobilité domicile-travail - vélos, abonnements transports en communs).

Un site académique riche, un rôle central.

Membre fondateur de la ComUE, l'ENS de Lyon prend une part importante à la stratégie académique du site Lyon Saint-Étienne. Elle a contribué à l'obtention de 11 Labex et 3 Equipex. En 2013, elle a également participé à la création du Collège des Hautes Études Lyon Sciences (CHELS). L'ENS de Lyon est impliquée dans les réflexions sur les nouvelles dynamiques scientifiques du site dans le contexte post-Idex et dans la perspective de la fin des Labex. Le travail initié fin 2024 prend une forme matricielle et repose d'une part sur la construction d'objets disciplinaires et d'autre part sur le déploiement d'objets thématiques pluridisciplinaires autour de grands enjeux de société, à l'image de SHAPE-med@Lyon dans le domaine de la santé, permettant de caractériser la signature du site. C'est dans cette optique que, sur la base de la réponse à l'AMI « IA-Cluster - pôles de recherche et de formation de rang mondial en intelligence artificielle », coordonnée par l'ENS de Lyon (non retenue malgré sa qualité reconnue par le jury international), les nombreux partenaires du site Lyon Saint-Étienne s'organisent pour mettre en œuvre des actions communes de formation et de recherche.

DOCUMENT DE TRAVAIL

Référence 2. L'établissement définit à partir de son positionnement une stratégie au niveau local, national et international, qu'il décline en objectifs opérationnels et dont il assure le suivi.

Voir également les annexes A-RAE_C1_Ref02_001 à A-RAE_C1_Ref02_004

La trajectoire de l'ENS sur la période de l'évaluation (2019-2025) a connu des phases très différentes, que l'on pourrait résumer de la façon suivante : une première phase (2019-2022) avec un projet qui a eu peu de temps de mise en œuvre avant de subir de plein de fouet la crise du COVID ainsi que d'autres crises plus locales au niveau du site (IDEX) et de

l'établissement (VSS) ; une phase transitoire avec deux administrations provisoires (de septembre 2022 à mai 2023) qui n'a pas permis de travailler à un projet et des objectifs partagés, et enfin une phase relativement courte, avec l'arrivée d'un nouveau président en mai 2023 qui a permis de poser les bases pour la suite, avec l'accent mis sur l'apaisement, la concertation et l'élaboration d'un nouveau projet d'établissement. Cette nouvelle volonté politique a toutefois été contrariée par une trajectoire financière préoccupante, à l'image d'un certain nombre d'établissements français, mais avec deux particularités : d'une part la spécificité de la structure financière des ENS, dont un tiers de la masse salariale est portée par les élèves fonctionnaires-stagiaires et dont la rémunération a été particulièrement impactée par les hausses salariales récentes ; d'autre part la spécificité par rapport aux autres ENS d'un fonds de roulement et une trésorerie limités qui placent l'établissement en risque avec une forte dégradation de ses indicateurs financiers sur les 3 dernières années. Ainsi le fonds de roulement a perdu 9 M€ en 3 ans, pour atteindre 12 M€ à ce jour, laissant l'ENS de Lyon avec une marge de manœuvre financière écornée pour les années à venir.

La nouvelle équipe de direction a achevé la rédaction de son projet d'établissement au premier trimestre 2025. Ce projet s'appuie sur les grandes orientations portées par le président depuis son arrivée en mai 2023 ; il a progressivement été consolidé notamment dans le cadre de l'élaboration des axes stratégiques du Contrat d'Objectifs, de Moyens et de Performances (COMP). En effet, le volet spécifique du contrat d'établissement n'a pas été signé, à la demande du Ministère, et ne constitue donc pas en lui-même un outil de pilotage clé pour l'ENS, même si dans les grandes lignes les objectifs sont cohérents avec ceux développés dans le projet d'établissement. En revanche le travail sur le COMP a permis de mettre en avant :

- un objectif de diversification des recrutements étudiants avec un regard particulier sur les questions de genre, l'accompagnement et l'orientation de ces nouveaux profils dans le cadre d'un Pôle parcours et carrières,
- le développement de ses ressources propres, en appui sur les financements européens, mais aussi avec la volonté de développer le mécénat et éventuellement une Fondation,
- la mise en place d'outils de pilotage et de dématérialisation permettant de revoir et améliorer les systèmes de gestion,
- et enfin un soutien à l'internationalisation, axe fort d'attractivité et du diplôme de l'ENS.

Le projet d'établissement est venu apporter un cadre général à ces objectifs spécifiques, reprenant à la fois les caractères distinctifs de l'établissement et les ambitions que l'école porte à court et moyen terme, résumés ci-après :

- une grande école de recherche reconnue au niveau mondial
- un ancrage sur le site, une ouverture nationale et internationale
- un acteur majeur pour penser les transitions, former et éclairer les acteurs d'aujourd'hui et de demain
- un lien propice aux échanges et à l'épanouissement des individus

  Les principaux indicateurs définis par l'établissement sont ceux du COMP - le suivi de ces indicateurs sera mis en place par la Cellule d'appui au pilotage en fonction des actions retenues.

Enfin, un projet d'administration est en cours de finalisation de manière à assurer la mise en œuvre de ces ambitions avec le soutien des équipes administratives. Ce projet d'administration définit plus précisément les indicateurs et jalons de chaque axe, de manière à en piloter et en évaluer la mise en œuvre. Le projet d'administration est un cadre général dans lequel s'inscrivent les projets des directions et services de l'établissement.

Le positionnement de l'ENS de Lyon est décliné ici selon les thèmes de la formation, la recherche et la relation science & société.

1/ La formation à l'ENS de Lyon

Diversifier le recrutement étudiant par la promotion de la mixité de genre et de la diversité académique, sociale et géographique.

DOCUMENT DE TRAVAIL

Depuis 2016, le diplôme de l'ENS de Lyon constitue un levier de l'ouverture du recrutement étudiant en permettant à des normaliens-étudiants de rejoindre sur dossier le cursus de formation de l'École au même titre que les élèves admis sur concours. Afin de diversifier davantage son recrutement, l'établissement s'est fixé plusieurs objectifs :

- Diversifier les modes de recrutement des étudiants admis hors concours.

Cette action faisait partie des axes stratégiques du précédent rapport d'autoévaluation et reste un enjeu majeur qui doit être renforcé. Les classes préparatoires constituent le bassin de recrutement majeur de l'ENS de Lyon. L'établissement souhaite ouvrir le recrutement étudiant à d'autres profils en termes de provenance géographique (international, régional, urbain/rural), académique (université, IUT...) et social (CSP des parents, niveau de bourse) en travaillant sur les modes d'admission (2nd concours, admission sur dossier) et la publicisation de son offre spécifique de formation auprès de nouveaux viviers d'étudiants (Journées portes ouvertes, salons et forums) à l'appui du futur observatoire de la diversité. Les actions à mener dans ce cadre seront identifiées par l'Observatoire inter-ENS mis en place à compter de 2025.

- Ouvrir des allocations d'études pour les étudiantes en informatique et en mathématiques afin d'augmenter la part des femmes dans ces disciplines.

A cette fin, l'ouverture d'allocations spécifiques (Programme Cécile de Witt-Morette) pour financer toutes les étudiantes dans ces deux disciplines a été initiée en 2024 et votée par le conseil d'administration pour une mise en place dès la rentrée 2025 avec un objectif d'augmentation du nombre d'étudiantes financées porté à 20 étudiantes pour 2027. Nous attendons en retour une augmentation significative des candidatures féminines et ainsi, davantage de ces candidatures retenues. Cette action s'appuie dans un premier temps sur ressources propres mais bénéficiera prioritairement des financements prévus dans le cadre du mécénat et du projet de fondation. Le financement d'allocations d'études pour garantir une meilleure inclusion, quelle que soit la diversité des profils initiaux, reste un objectif clé.

- Garantir des conditions équitables d'accès et de succès des études à l'ENS de Lyon.

L'ouverture du recrutement à la diversité des profils étudiants nécessite de renforcer des mesures d'accompagnement individualisées : le tutorat par les pairs (entre étudiants), l'attention accrue aux conditions d'environnement des études (logement, aide sociale, QVE). L'accent sera plus particulièrement porté sur le CPES.
Un premier indicateur pour ces objectifs est la part des étudiantes et étudiants boursiers dans les formations et en particulier dans le CPES récemment ouvert et dont c'est un des objectifs. Pour ce dernier il n'y a que peu de recul statistique mais nous partons d'une valeur référence de 42% en 2023 et avons l'objectif d'atteindre 50% en 2027. Un deuxième indicateur sera le nombre d'allocations d'études pour les étudiantes en mathématiques et en informatique.

- Développer le CPES, et tout particulièrement ses débouchés en termes de retombées sociétales de la formation : conventions de partenariat en cours avec Centrale Lyon et Sciences Po Lyon. L'indicateur suivi est le devenir des étudiants CPES (1ère promotion 2022 sortie en 2025), ainsi que l'augmentation du nombre de candidatures.

- Cordées de la réussite

A la rentrée 2023, l'école a renouvelé son engagement pour l'égalité des chances avec la Cordée « ENSemble construisons ton avenir » en partenariat avec 4 établissements « encordés » : les collèges G. Rosset (Lyon 7e), J. Jaurès (Villeurbanne), H. de Balzac (Vénissieux), et le lycée la Martinière Duchère (Lyon 9e). Ses objectifs s'articulent avec les projets d'établissement centrés sur la promotion de l'ambition scolaire/professionnelle, la lutte contre le renoncement scolaire/autocensure, l'accompagnement vers la réussite. Ils s'inscrivent également dans les axes stratégiques de l'ENS : diversité sociale, de lutte contre les discriminations, innovation en formation, diffusion des savoirs, ancrage local, transition écologique *(Cf. annexe 11)*. Ses actions ont concerné 383 élèves dont 222 filles.

DOCUMENT DE TRAVAIL

Renforcer une formation par la recherche ouverte sur les grands enjeux scientifiques et sociétaux dans une approche pluridisciplinaire

-La création d'un centre de recherche et formation sur les grandes transitions (écologiques, sociales, sociaux-économiques).

Ce projet a été proposé à la discussion au sein de l'école et sera un outil de réflexion majeur pour faire évoluer notre impact dans le domaine. Afin de renforcer et animer ce projet, une demande de Chaire Professeur Junior a été formulée en 2024. L'objectif est de structurer et animer la recherche sur les transitions qui se trouvent dans différents domaines disciplinaires en apportant une vision transdisciplinaire, en particulier en poussant au développement d'interfaces entre les sciences exactes et expérimentales et les sciences humaines et sociales. Par ailleurs, ce centre doit réfléchir à l'organisation des formations socles sur les transitions avec la construction d'un programme transverse à l'ensemble des départements.

-Développer la pluridisciplinarité au sein du diplôme de l'ENS de Lyon par la reconnaissance de parcours atypiques et originaux sous forme de label thématique dans le cursus : par exemple autour de la transition écologique, de l'intelligence artificielle et de la science avec et pour la société (SAPS) pour une identification des débouchés professionnels dans ces domaines d'avenir.

-Développer un programme de Master-doctorat intégré (« PhD track ») pour étudiants internationaux.

Le programme de bourses d'excellence Ampère constitue un outil efficace pour attirer d'excellents étudiants internationaux en Master mais insuffisant pour conserver en thèse les meilleurs éléments (faible taux de transformation de masters en doctorat, car les étudiantes et étudiants se voient proposer des thèses à l'étranger dans les meilleures universités, très tôt dans l'année de M2). Il importe donc de sécuriser les parcours des très bons lauréats des bourses Ampère en leur proposant dès leur entrée à l'ENS de Lyon des perspectives de poursuite en doctorat, par le financement d'un volant de contrats doctoraux attribuables dans le cadre d'une continuité Master-PhD. Un nombre annuel raisonnable pour un programme attractif à l'international pourrait se situer autour de 5 thèses financées par an (soit 25% du vivier d'étudiants Ampère).

Le premier indicateur est le nombre de lauréats de bourses d'excellence inscrits en doctorat à l'ENS de Lyon dans le cadre du parcours intégré Master-Doctorat : 7 entre 2019 et 2024.

2/ La recherche à l'ENS de Lyon

Les activités de recherche de l'ENS de Lyon sont développées au sein de 22 unités de recherche, 11 en sciences exactes et expérimentales (SEE) et 11 en Sciences Humaines et Sociales (SHS, incluant deux UR dont l'une comprend une équipe mixte de recherche) (cf. ANNEXE tableau des unités de recherche et de leurs tutelles). La plupart de ces laboratoires sont des Unités Mixtes de Recherche (UMR) dont les autres tutelles sont une ou plusieurs universités du site Lyon-Saint-Etienne ou d'autres sites (Grenoble, Clermont-Ferrand, Avignon, ...) et/ou un ou plusieurs organismes nationaux de recherche (ONR). Six Unités d'Appui et de Recherche (UAR), ainsi que plusieurs plateformes et plateaux techniques apportent un soutien mutualisé aux activités scientifiques. D'autres structures transversales contribuent à renforcer la politique scientifique de l'Ecole (voir ci-dessous). L'ensemble de ces structures implique plus de 750 chercheurs et enseignants-chercheurs dont 370 chercheurs employés d'un ONR (cf. ANNEXE Tableau des effectifs des chercheurs).

Les échanges avec les ONR sont fréquents et animent une concertation étroite sur les moyens humains et financiers alloués par les différentes tutelles aux unités, aux équipements et aux plateformes. Le CNRS est l'organisme le plus représenté ; Inria, INRAe et Inserm sont également des partenaires importants.

L'ENS de Lyon est étroitement insérée dans un écosystème local, national et international, propice à ces échanges interdisciplinaires : Maison des Sciences de l'Homme, Fédérations de recherche, Collegium de Lyon sur le site, mais aussi contribution à de nombreux Groupements

DOCUMENT DE TRAVAIL

d'intérêt Scientifiques, ainsi que participation à plusieurs labex et PEPR. Au sein de la COMUE, L'ENS de Lyon s'engage avec les autres établissements du site dans une démarche de stratégie académique collective, qui permettra à la fois un maillage disciplinaire, et la mise en avant d'instituts thématiques adossés à de grands enjeux de société.

3/ La relation Sciences & Société

Diffusion de ressources scientifiques et pédagogiques

L'ENS dispose d'un patrimoine numérique très riche : hébergement et maintenance d'environ 500 sites web, stockage et archivage d'un fonds d'environ 7000 vidéos scientifiques et pédagogiques (conférences, cours…). Des expertises en ingénierie pédagogique, ingénierie de données, médiation scientifique et pilotage de projets permettent de réaliser en interne des ressources complexes à portée nationale (MOOC, logiciels à visée pédagogique, etc.).
Le service DUNES produit ou accompagne la production d'environ 400 nouvelles ressources pédagogiques par an destinées à différents publics et diffusées sur différents sites web.
Citons quelques projets marquants conduits ces dernières années[5] :
- l'ENS de Lyon assure le pilotage scientifique et pédagogique de cinq sites internet thématiques et disciplinaires, nommés « les sites experts », ayant pour objectif de contribuer à la formation initiale et continue des enseignants du secondaire. Il s'agit de Planet-Terre, CultureSciences-Physique, Géoconfluences, SES-ENS, La Clé des langues (anglais, allemand, arabe, espagnol, italien). Par exemple, en 2024, ces 5 sites experts ENS-DGESCO totalisent plus de 12 millions de pages vues et 7,6 millions de visites.
- En collaboration avec l'IFÉ, animation de groupes de travail constitués d'enseignants-chercheurs et d'enseignants du secondaire pour la production de ressources, de bases de données ou logiciels pédagogiques, accompagner l'enseignement des sciences de la vie et de la Terre. Ces ressources sont diffusées sur la plateforme ACCES sur les thèmes Immunité et vaccination, Neurosciences, Éducation au développement durable,… Elles sont accessibles sur le site de l'École, notamment Metéo & climat, tremplin pour l'enseignement des sciences, … https://www.ens-lyon.fr/education/ressources-et-mediation/ressources-pour-leducation. En 2024, le site ACCES et ses sites associés totalisent plus de 2 millions de visites.
- Réalisation et animation de MOOCs (Massive Open Online Courses); Niveau d'intervention variable selon les projets, en fonction des partenariats : pilotage de projets, coordination et appui à la réalisation, production des vidéos pédagogiques, production du teaser, implémentation des contenus, suivi du déroulement des sessions, production des bilans de sessions, préparations des sessions suivantes.
A travers sa maison d'édition (ENS édition) l'école possède un outil unique de diffusion des connaissances en publiant des ouvrages de toute origine, de chercheurs français ou étrangers, en relation avec les questionnements des centres de recherche de l'École. De nombreuses disciplines, telles que les sciences sociales, les sciences humaines, la philosophie, l'économie, le féminisme, l'histoire, la géographie ou la littérature sont représentées à travers 13 **collections** et 13 **revues**.

Médiation dans le domaine des Mathématiques :

Maison des Mathématiques et de l'Informatique (MMI)[6]

La Maison des Mathématiques et de l'Informatique est née en 2012 d'une volonté de fédérer des actions de médiation dans la métropole lyonnaise. Elle a une mission de médiation auprès des scolaires, notamment les collèges, et du grand public. Elle touche près de 12 000 scolaires chaque année. Cette structure, unique en France et d'abord portée par le Labex Milyon, était ainsi directement menacée par l'arrêt des financements Labex. En juin 2023, une évaluation du dispositif a été dirigée par Hugo Duminil-Copin, la dernière médaille Fields française. Le résultat très laudateur, a souligné la qualité professionnelle et l'originalité au niveau national, voire international, de cette initiative, dans ses dimensions d'accueil du public, de création de contenu dont des expositions, et de formation des enseignants afin de démultiplier l'action de médiation. Un nouveau tour de table entre tutelles (ComUE, Inria, Lyon 1, ENS de Lyon, École

[5] Cf annexe complémentaire : Ressources scientifiques et pédagogiques (A-RAE_C1_Ref02_005)
[6] Cf annexe complémentaire : Convention de financement MMI (A-RAE_C1_Ref02_010)

DOCUMENT DE TRAVAIL

Centrale de Lyon) a permis de pérenniser le financement de cette initiative. Elle peut désormais pleinement se projeter vers le futur, conciliant activités ludiques et rigueur académique, avec une attention particulière à la place des femmes en mathématiques et informatique, ainsi qu'au plus jeune public qui est celui pour lequel les représentations genrées se forgent.

Arts & culture

L'ENS de Lyon développe une activité riche et soutenue sur les actions culturelles, artistiques et à l'interface avec la science. Ainsi un grand nombre de conventions et de partenariats a été noué en interne et externe à l'École avec le département de Lettres et Arts, la bibliothèque Diderot de Lyon ou à travers la mission des affaires culturelles.[7] Nous pouvons citer par exemple le Conservatoire National Supérieur Musique et Danse de Lyon (CNSMD), l'Opéra de Lyon, le théâtre des Célestins, le théâtre national populaire (TNP), l'Institut Lumière, l'institut d'art contemporain, ou l'École nationale supérieure des Beaux-Arts de Lyon. Ils s'étendent sur un ensemble de disciplines fortement représentées au sein de l'école, telles que la musique, le théâtre, le cinéma ou encore la photographie. Les activités se déclinent entre stages, rencontres avec des artistes, cours et ateliers, actions de médiation, colloques, avec des visions à la fois disciplinaires et interdisciplinaires.

L'ENS de Lyon possède des infrastructures culturelles uniques pour un établissement académique, en particulier la Bibliothèque Diderot et le théâtre Kantor.
Une convention de pôle associé documentaire qui associe la BDL à la Bibliothèque nationale de France prévoit essentiellement le soutien à la numérisation (subvention ou intégration aux chaînes de traitement de la BnF) et la diffusion des collections numérisées de la BDL dans Gallica, la bibliothèque numérique de la BnF. Les collections sélectionnées reflètent la richesse ou la rareté des fonds de la BDL (manuels scolaires, *Bulletin départemental de l'instruction primaire*) en complémentarité des collections de la BnF et répondent aux appels à projet nationaux de la BnF (Patrimoine jeunesse en 2015, Sports en 2020, Éducation spécialisée en 2023). Depuis 2012, cette convention a permis la numérisation de plus de 13000 fascicules de revues et plus de 900 monographies.

A la fois lieu de formation, de création, de recherche et de diffusion culturelle, à la croisée entre activités d'enseignement et vie étudiante, le théâtre Kantor est un lieu spécifique au sein de l'établissement. Sa programmation est définie par une commission qui réunit l'ensemble des acteurs associés au théâtre (Département des lettres et arts, services techniques, associations étudiantes de théâtre et de cinéma). La responsable de la commission, enseignante du département Lettres et Arts, est en charge de la coordination prenant en compte les problématiques d'agenda et les contraintes techniques. Deux régisseurs sont en charge de l'accompagnement technique.
Le théâtre est utilisé tout au long de l'année pour des activités d'enseignement, des résidences d'étudiants, des événements culturels et dans le cadre de partenariats extérieurs. Sur ce dernier point, l'ENS a poursuivi ses partenariats avec les établissements partenaires comme le CNSMD tout en l'ouvrant à de nouveaux partenariats comme le CROUS de Lyon ou l'école primaire Aristide Briand.
En fonction depuis la création de l'école, l'équipement du théâtre Kantor était vieillissant et une politique volontaire de rénovation a été portée pendant la période 2019/2025. Ainsi, après l'agrandissement de la scène en 2019, ce sont successivement les fauteuils du théâtre qui ont été rénovés en 2022, les gradateurs et la console lumière en 2023 et la machinerie scénique en 2025. En parallèle les projecteurs sont remplacés progressivement pour passer à des projecteurs LED, plus sobres sur le plan de la consommation énergétique.

Par ailleurs et au-delà du théâtre Kantor et de la bibliothèque, les jardins, les amphithéâtres et la galerie artistique sont aussi régulièrement mis à disposition pour des manifestations culturelles, y compris ouvertes au grand public et aux associations de quartier.

[7] Cf annexe complémentaire : Arts et Culture (A-RAE_C1_Ref02_006)

DOCUMENT DE TRAVAIL

Dans ce contexte de très forte activité et en l'absence d'un service en charge de la médiation et de la culture, la coordination et visibilité des évènements n'est pas toujours optimale. Une réflexion s'est avérée nécessaire et a démarré en 2025 avec pour objectif de mettre en place des outils de coordination des actions internes et avec les partenaires du site, de mise en valeur des activités, et de stimuler de nouveaux projets innovants dans le domaine. Cette démarche fait partie du plan d'action proposé dans le cadre de ce rapport d'autoévaluation.

Référence 3. L'établissement construit une politique partenariale dans le cadre de sa stratégie.

Voir également les annexes A-RAE_C1_Ref03_001 à A-RAE_C1_Ref03_007

Partenariats académiques locaux et nationaux

Partenariats locaux :

- **ComUE :**

L'ENS de Lyon s'implique fortement au sein de la ComUE UdL visant à restaurer la confiance entre les acteurs locaux via des projets communs tels que ExcellencES et des initiatives de co-accréditation (des masters mais aussi des unités de recherche partagées). L'accent est mis sur la structuration académique du site, avec la création de réseaux disciplinaires (types écoles graduées) et d'instituts thématiques, en lien avec des enjeux sociétaux majeurs comme la santé (SHAPE-med@Lyon) et l'intelligence artificielle (AILyS).

L'École s'inscrit pleinement dans la politique du site Lyon Saint-Étienne en participant activement à la coordination territoriale au sein de la ComUE et de ses instances. Elle contribue de la sorte à une stratégie partagée qui s'appuie sur les forces de l'ensemble des établissements et s'articule à leurs stratégies respectives. Le président de l'ENS de Lyon est ainsi vice-président de la ComUE, en charge de la coordination et de la stratégie scientifique.
En tant qu'établissement membre de la ComUE, la participation au Conseil d'administration et au Directoire de la ComUE permet de définir les orientations stratégiques collectives du site tout en confiant à la ComUE les missions qu'il est pertinent de réaliser au niveau de la coordination territoriale plutôt que dans chacun des établissements (études doctorales, suivi des projets immobiliers, offre de services administratifs, entrepreneuriat etc.). La mise en œuvre des nouveaux statuts de la ComUE depuis début 2024 affirme la nécessité d'une coordination et un principe de subsidiarité qui permet de préciser les missions confiées à la ComUE ainsi que les relations entre les établissements et la ComUE.
Les autres instances (statutaires ou non) coordonnées par la ComUE sont autant d'espaces de coopération inter-établissements. Le groupe académique et ses différentes commissions (formation, recherche, vie étudiante, innovation & entrepreneuriat) réunit ainsi les vices-présidences, qui traitent des sujets d'intérêt commun et proposent au directoire les orientations politiques pour les objets collectifs (Collégium, comité d'éthique de la recherche, centre d'entrepreneuriat, fabrique de l'innovation…)
En particulier, la construction d'une stratégie scientifique partagée, engagée depuis la fin de l'année 2023, constitue un travail nécessaire pour l'avenir du site. La création d'instituts thématiques et de réseaux de coordination disciplinaires permet de constituer un cadre de travail collectif stable et de faire émerger une prospective scientifique partagée, en s'appuyant sur les forces académiques du site et en respectant l'autonomie stratégique de chaque établissement. Cette nouvelle stratégie doit notamment permettre de renforcer les synergies, de soutenir le lien entre formation et recherche, de repositionner le site au niveau national, notamment sur les grands appels à projets qui permettront à l'École et au site dans son ensemble de déployer pleinement leur potentiel scientifique et de mieux contribuer encore à répondre aux grands défis de société.
Le site de Lyon Saint-Étienne dessine ainsi un modèle original et fonctionnel dans le paysage national, fondé sur la confiance et la coopération, dans lequel l'ENS de Lyon trouve pleinement sa place et s'investit pleinement[8]. L'École tire bénéfice en retour de cette

[8] Cf annexe complémentaire : Convention ComUE (A-RAE_C1_Ref02_008)

DOCUMENT DE TRAVAIL

participation à la vie du site, via l'interconnaissance entre établissements permise par l'existence d'une plateforme structurée d'échanges, les actions mutualisées et les services qui sont proposes par la ComUE, le lien privilégié qu'entretient la ComUE avec les partenaires locaux et nationaux, et les opportunités de coopérations et de financement identifiées via une stratégie scientifique partagée.

Eléments de preuve : budget Comue 2019 à 2025 et poids dans ce budget
Financement : 100 000 € cotisations à la ComUE - 25 000 € pour Collegium - part site du préciput ANR (soit plus de 200 000 €)

- **CHELS & Diplôme Inter-Établissements (DIE) CHELS :**

Le Collège des Hautes Etudes Lyon-Sciences (CHELS) réunit huit établissements du site académique (le Conservatoire National Supérieur de Musique et de Danse de Lyon, Centrale Lyon, l'École Normale Supérieure de Lyon, l'École des Mines de Saint-Étienne, Sciences Po Lyon, VetAgro Sup, emlyon business school et l'Université Jean Moulin Lyon 3). L'objectif majeur de cette démarche de rapprochement initiée en 2014 est de conjuguer les compétences des établissements pour offrir aux étudiants des atouts supplémentaires de réussite professionnelle en leur permettant de choisir de suivre un cours commun annuel propre au CHELs ou des modules d'enseignement partagés dans un des établissements membres autre que leur établissement d'origine. L'objectif est d'amener les étudiantes et étudiants à une compréhension transdisciplinaire des défis de société qui mobilisent les questions climatiques, environnementales, démographiques etc.

Le DIE« Grandes transitions : Mesurer et comprendre pour agir » est un diplôme unique en France de par sa transdisciplinarité et l'implication des huit établissements membres du Collège. Cette formation transdisciplinaire en un an vise à former des étudiants issus de formations différentes sur les grandes transitions (énergétique, économique, alimentaire, numérique), au travers d'enseignements croisés, de mises en situation lors de projets et stage. La formation est définie comme une formation complémentaire à un cursus disciplinaire acquis ou en cours d'acquisition. Elle est accessible en césure d'un diplôme et ouvre en septembre 2025.

Partenariats nationaux :

- les 4 ENS (PSL, Saclay, Rennes et Lyon) travaillent ensemble sur des sujets communs en lien avec les missions des ENS, leur rôle et leur fonctionnement. L'objectif est d'amorcer une transformation en phase avec le contexte de l'évolution de nos sociétés et des enjeux socio-écologiques et économiques. Ainsi, des rencontres régulières (bimensuelles) ont lieu entre les gouvernances pour aborder les sujets essentiels tels que le rôle des ENS, ses missions, l'ouverture sociale et géographique, la mixité de genre, les statuts des élèves, ou encore la soutenabilité financière. Un séminaire rassemblant les gouvernances élargies aux vice-présidents s'est tenu début 2024 pour évoquer l'ensemble de ces sujets. Enfin, les ENS ont organisé un colloque (11-13 Juin 2024) sur l'égalité des chances qui a donné naissance à un observatoire des diversités, qui servira d'outil pour définir les politiques de recrutements dans les ENS et l'École Polytechnique, et permettra une analyse des retombées des mesures mises en œuvre.
- Les relations avec les organismes nationaux de recherche (CNRS, INSERM, Inria et INRAE) sont nombreuses et très fortes, ce qui renforce le rôle central de l'ENS de Lyon dans le paysage scientifique.
- COLLEX PERSEE : réseau national des bibliothèques et infrastructures numériques (397 000 € MS pour Persée + dotations 58 000 €). 40 % du budget de l'Unité d'Appui et de Recherche Persée, hébergée à l'École, vient de Collex Persée.

Partenariats internationaux

La politique internationale de l'ENS de Lyon repose sur le développement de partenariats structurants (continuum formation-recherche). L'ENS de Lyon a progressivement constitué un

DOCUME

important réseau de partenaires à l'étranger offrant à ses étudiants et à ses chercheurs un large choix pour leurs mobilités d'études et de stage. Dans le même temps elle a développé des partenariats plus privilégiés avec un nombre restreint d'institutions via des programmes avancés conjoints en formation et/ou recherche. L'objectif est de structurer un espace collaboratif de formation et de recherche à travers le monde qui soit pertinent pour les membres de notre communauté. Cette dynamique partenariale est bien entendu en constante évolution au travers de ses 30 unités de recherche et 12 départements d'enseignement pour s'adapter aux différentes mutations dans l'écosystème international de formation et de recherche.

La stratégie internationale de l'ENS de Lyon est celle d'une école à taille humaine – à l'échelle nationale, européenne ou globale – avec une formation par la recherche qui place le doctorat au cœur du projet d'établissement et met un accent fort sur la pluridisciplinarité. Elle se déploie dans un contexte international profondément transformé dans les dix dernières années par la crise COVID, mais aussi par des mutations d'ampleur dans les parcours diplômants dans le monde anglophone, ou encore par l'exigence de la lutte contre le changement climatique et ses conséquences sur les mobilités dans le cadre des études et de la recherche. Le devenir professionnel de nos diplômés s'est aussi considérablement diversifié dans et hors la fonction publique, ce qui exige une approche nouvelle de l'expérience internationale dans nos formations, en particulier dans l'aide à la décision publique. L'interculturalité linguistique, méthodologique et disciplinaire à laquelle notre diplôme doit ouvrir se construit aujourd'hui différemment, dans sa temporalité comme dans ses contenus et formats de mobilité.

L'internationalisation de l'école est un élément fondamental de son développement stratégique. L'établissement entretient des partenariats avec des universités de premier plan dans le monde entier, notamment aux États-Unis, au Royaume-Uni (Cambridge), en Suisse (EPFL), en Allemagne (Freiburg), Inde, Canada, ainsi qu'en Chine (PROSFER avec plus de cent doctorats déjà soutenus). L'école développe des programmes d'échanges et des collaborations internationales, renforçant ainsi sa dimension mondiale[9].

Un exemple marquant est son campus Franco-indien BIOSANTEXC (consortium regroupant les 4 ENS et 7 Indian Institutes of Science, Education and Research) spécialisés sur les sciences de la vie et la santé, qui illustre la volonté de l'ENS de Lyon de s'implanter dans des zones géographiques stratégiques, tout en contribuant à la formation de leaders scientifiques au niveau mondial.

La cohérence entre accords institutionnels et coopérations en recherche est confirmée par la bibliométrie des publications internationales des pays avec lesquels l'ENS de Lyon co-publie le plus sur la période récente : Etats-Unis (1), Allemagne (2), Royaume-Uni (3), Suisse (4), Italie (5), Chine (8) et Japon (12). L'Inde en 22^{éme} position est en forte progression.

Afin d'augmenter le nombre d'étudiants et de chercheurs internationaux sur notre campus et, par réciprocité, d'ouvrir plus d'opportunités de mobilité sortante pour nos étudiant·es, enseignant·es et personnels, nous entendons, dans une démarche qui accepte pleinement l'asymétrie, nous appuyer sur les initiatives suivantes :

- augmenter le nombre d'étudiants internationaux accueillis en stage court dans nos laboratoires et équipes, de manière à amorcer des mobilités diplômantes de master/doctorat,
- renforcer l'intégration progressive des cursus avec nos partenaires les plus importants avec un objectif de double diplomation à terme,
- repenser l'articulation entre nos mobilités d'études intégrées ou d'échange et les mobilités diplômantes pour les étudiants internationaux, notamment par la mise en place de programmes courts de connaissances des enjeux politiques, institutionnels et culturels de la France dans l'Europe mais aussi d'initiation à la recherche et à la décision publique,

[9] Cf annexe complémentaire : Partenariats internationaux (A-RAE_C1_Ref02_007)

DOCUMENT DE TRAVAIL

- faciliter le continuum master/doctorat par la création d'un véritable « PhD track », à l'image de ce que nous faisons déjà avec la Chine dans le cadre du programme PROSFER ou avec l'Inde et le Campus Biosantexc,
- porter une attention particulière au continuum doctorat/post doctorat car c'est à ce moment que les chercheurs juniors structurent leurs réseaux internationaux et s'impliquent plus fortement dans les sociétés savantes internationales,
- pour ce faire, nous nous appuierons sur un réseau limité d'établissements avec lesquels nous entretenons des relations denses et multipolaires, en Europe comme dans le reste du monde. Nous entendons en parallèle, accroître le nombre de nos partenariats plus « légers » ou monothématiques de manière à étendre la diversité de notre offre de formation, encourager le développement des études aréales sur des régions moins étudiées et préserver la diversité linguistique au-delà de l'anglais.

Cette stratégie implique pour nous de disposer d'une cartographie fine, très régulièrement mise à jour de notre action internationale que nous obtenons en croisant la bibliométrie de nos publications avec les initiatives de mobilité étudiante, de chercheurs, les invitations croisées d'enseignants et les programmes communs de formation. Elle sous-entend également une importance particulière donnée au renforcement des capacités linguistiques de tous les acteurs de notre communauté, en anglais d'abord mais aussi dans le respect de la diversité linguistique.

Suite à la sortie de l'alliance Arqus consécutive à l'arrêt du projet Idex, l'ENS de Lyon a fait le choix de ne pas rejoindre une autre alliance d'universités européennes, pour différentes raisons :

- Trop grande hétérogénéité des établissements au sein des alliances existantes, ne permettant pas de dégager une identité propre à chaque alliance (à l'exception de certaines alliances thématiques ou présentant une unité géographique, universités de littoral ou de territoires de montagne ou transfrontalières par exemple). Pas d'alliance existante correspondant à la taille et à la signature de l'ENS de Lyon.
- Pas assez d'importance accordée à la recherche dans les alliances.
- Période de transition (y compris de gouvernance) et de redéfinition post-Idex peu propice à de nouveaux engagements lourds.

Partenariats économiques, sociaux, culturels et inscription dans le territoire

Les partenariats sur le site sont multiples et concernent à la fois les établissements académiques, publics, les collectivités territoriales, les pôles de compétitivité et les partenariats privés.

Collectivités :
Les collectivité territoriales, mairies, métropole, région, jouent un rôle important dans la vie de l'établissement et dans les moyens qui lui sont octroyés pour mener à bien ses missions. La mairie de Lyon et la métropole sont des partenaires privilégiés sur des actions communes annuelles de médiation scientifique telles que la fête de la science ou les Journées de l'économie (JECO), mais aussi dans la gestion des campus et des environnements des campus. La métropole de Lyon est membre votant de notre conseil d'administration. La région Auvergne Rhône Alpes est un partenaire clé concernant le soutien financier à des actions scientifiques et infrastructures de recherche ou d'établissement. Ainsi nous avons pu bénéficier en 2025 d'un soutien financier important (Feder 1.9 M€ région sur un coût total de 5 M€) pour un projet d'infrastructure de Cryo Microscopie électronique de tout premier plan mondial qui implique d'autres acteurs académiques tels que l'université Lyon 1 ou les ONR. Cette plateforme contribuera à la structuration scientifique du site et à son rayonnement, notamment à travers les projets inter-établissements tels que Infectiotron (Equipex+) ou SHAPE-med@Lyon (lauréat du Programme d'Investissement d'Avenir 4 « ExcellencES ») tous deux en lien avec cette infrastructure. Au-delà des infrastructures de recherche et des projets de recherche (Packs Ambition Recherche), la région est présente dans le soutien aux actions en faveur des étudiants, telles que la construction d'un gymnase sur notre campus Monod en lien avec la reconstruction des résidences de logements d'étudiants (Contribution X M€). Elle

DOCUMENT DE TRAVAIL

contribue aussi à nos actions de médiation scientifiques avec notamment un soutien au financement de la Maison des Mathématiques et de l'informatique (MMI 80 k€ financés par la Région).

Pôles de compétitivité et partenariats privés :
La recherche menée à l'ENS et la formation de diplômés de haut niveau trouvent naturellement des débouchés auprès du secteur socio-économique. Ainsi, l'établissement tisse des liens étroits avec un grand nombre d'industriels à travers les partenariats de ses unités de recherche (Cf références 12, 13). Ces partenariats peuvent conduire à des actions de valorisation de propriété intellectuelle directement avec le collaborateur industriel ou en lien avec la SATT PULSALYS. La création de Startups a permis de belles réussites exploitant les résultats des recherches de l'école. Citons par exemple la contribution à la création des sociétés Alice et Bob, In situ Lab, MOLSID, Kurage qui rejoignent ainsi de belles réussites plus anciennes comme Laclarée, Mathym, Iten qui ont toutes réussi leur envol. Dans certains cas pour lesquels les liens avec le partenaire industriel étaient forts et sur du long terme, des laboratoires communs ont été créés. C'est le cas pour deux Labcoms récemment mis en place (2024/2025), AMI avec Iten et ERACLECE avec IFPEN. Toujours en lien avec le milieu industriel, nous collaborons avec les pôles de compétitivité (AXELERA, Lyon Biopôle, TECHTERA) et les actions de la métropole à travers les échanges avec ONLYLYON (membre de l'AG, membre du collège des institutions académiques.

Dans le cadre de sa mission de formation professionnelle continue, l'École a formé sur la période 2020-2024 près de 2 000 cadres, ingénieurs et techniciens issus de plus de 150 entreprises et administrations, dont :
– 646 dans des stages d'actualisation et de développement des compétences en biosciences et biotechnologies
– 199 dans les formations à la communication en langues étrangères
– 196 dans les masters et préparations à l'agrégation toutes disciplines confondues
L'IFÉ propose également chaque année un nombre significatif de formations professionnelles, ouvertes à l'ensemble des acteurs et actrices de l'éducation. Dans une visée de formation des formateurs, elles s'appuient sur les résultats des recherches en éducation, pour le développement professionnel des participantes et participants. Les actions proposées et les effectifs formés par année sont les suivants :
– 2020 : 1221 stagiaires pour 22 formations et 12 événements (colloques, séminaires, journées d'étude) ;
– 2021 : 1357 stagiaires pour 18 formations et 11 événements ;
– 2022 : 2 868 participants pour 22 formations et 37 événements ;
– 2023 : 2 338 participants pour 25 formations et 29 événements ;
– 2024 : 2 100 participants pour 18 formations et 16 événements.

Par ailleurs la création et le déploiement en 2019 du Diplôme d'Établissement (DE) « Passeur en éducation » constituent également une initiative majeure dans le domaine de la formation continue. 78 personnes ont été formées et diplômées dans le cadre des 5 sessions organisées sur la période 2020-2024.

Partenariat pédagogique et scientifique avec le Musée des Confluences.
Des conférences sont régulièrement coproduites. Mentionnons « A nos amours » (2023-2024), qui a impliqué le département de sociologie, et a bénéficié d'une forte couverture presse (France Info, Le Figaro, Ouest-France etc.). Par ailleurs, depuis la rentrée 2019, la mise en place d'un module transversal « culture visuelle » dans le diplôme de l'ENS de Lyon a permis de décliner le partenariat avec le musée des Confluences dans le domaine de la médiation scientifique et culturelle. Chaque année les équipes du musée (direction des collections, responsables d'expositions, scénographes) formulent une demande spécifique de documentation ou d'éclairage scientifique, en lien avec la préparation d'une exposition temporaire. Encadré par des enseignantes-chercheuses en esthétique, études visuelles et humanités numériques, un groupe d'une vingtaine d'étudiants et étudiantes issues de tous les départements de l'école s'engage dans des projets tutorés élaborés sur deux semestres afin

DOCUMENT DE TRAVAIL

de répondre à la proposition du musée. Ce dispositif innovant qui invite à nouer un dialogue scientifique fécond avec des professionnels de la culture, s'inscrit dans une dynamique de formation à la médiation et à la valorisation de la recherche, encourageant à une posture réflexive et critique pour adapter les contenus à un public large et familial.
Ce partenariat a donné à la communauté étudiante l'opportunité de contribuer à l'élaboration d'expositions-phares du musée des Confluences : « Sur la piste des Sioux » (2021), « Magiques » (2022), « Le Temps d'un Rêve » (2024), « Amazonies » (2025). Il leur permet de mettre en œuvre des compétences transversales (recherche documentaire, maîtrise d'outils numériques, travail d'équipe, analyse critique) et de travailler dans l'interdisciplinarité, tout en contribuant de manière concrète à un projet muséal réel. Il valorise l'apport de la recherche scientifique dans les pratiques de médiation.

Partenariat avec les Hospices Civil de Lyon (HCL) et Lyon 1 : double cursus Médecine et sciences humaines. Il permet à des étudiants prometteurs en médecine d'effectuer un double-cursus dans le master de biologie avec une bourse, puis de poursuivre en doctorat. Un dispositif similaire est envisagé pour la rentrée 2026 avec les humanités afin de permettre à ces futurs médecins d'acquérir un double-cursus les aidant à comprendre des enjeux complexes de société.

Au-delà de tous ces partenariats institutionnels et recherche, nous formons des étudiantes et étudiants dont une grande partie va irriguer la société à des postes à responsabilité, enseignants et enseignantes pour former les générations futures, cadres supérieurs dans le public ou le privé, diplomates, journalistes. De fait le placement de nos étudiants et étudiantes contribue de façon importante à nos relations avec le monde socio-économique.
Enfin, il est important de noter que l'école héberge des associations d'utilité publique. Citons par exemple l'association ANTS dont l'activité concerne le développement d'outils innovants et de méthodes avancées pour venir au soutien des personnes handicapées et leur apporter les infrastructures adaptées pour les accompagner dans des activités physiques et de rééducation. L'association ITINERENS vient quant à elle en soutien aux personnes non francophones, proposant des cours de français langue étrangère (FLE) gratuits aux personnes exilées : réfugié.e.s, sans papiers français, en demande d'asile, avec titre de séjour, … Elle apporte un soutien important dans leur capacité d'insertion et perspectives d'intégration et d'évolution en France à travers l'apprentissage de la langue française et des aides administratives.

DOCUMENT DE TRAVAIL

Référence 4. L'établissement mène une politique active dans le champ du développement durable et de la responsabilité sociétale.

Voir également les annexes A-RAE_C1_Ref04_001 à A-RAE_C1_Ref04_016

Orientations générales

Schéma Directeur DD&RS

Une étape majeure de la structuration de la politique de l'établissement a été la rédaction d'un schéma directeur DD&RS 2025-2028 tout au long de l'année 2024, adopté en mars 2025 par les instances de l'établissement. Il a été le fruit de la consultation d'une majorité des services, laboratoires et départements, en incluant également des associations étudiantes. C'est un document stratégique, qui contient les objectifs et précise les actions à mettre en œuvre pour les atteindre et les indicateurs pour mesurer leur suivi. Il sera décliné par la suite en un plan d'action opérationnel pour un début de mise en œuvre prévue à la rentrée 2025. Un comité de pilotage viendra en appui pour assurer son déroulement opérationnel en suivant un calendrier précis.

Ce schéma directeur doit permettre à l'établissement de remplir ses obligations réglementaires (décarbonation, formation des étudiants et agents…), de valoriser les actions en cours et de lancer de nouveaux projets. Le schéma directeur sera articulé avec le projet d'établissement, mais aussi avec les autres axes structurants de l'École sur le DD&RS : la signature de l'accord de Grenoble en Avril 2025 et le projet de labellisation DD&RS.
Parmi les points forts du schéma directeur, il faut noter le projet de création d'un centre de recherche et de formation sur les transitions ; la formation de tous les étudiants et personnels ; le lien entre les questions environnementales et sociétales (coordination des acteurs, enquête égalité et transition, centre de santé…) ; la trajectoire de décarbonation.

Impact socio-économique et sociétal de l'établissement

Impact socio-économiques : médiation scientifique réf 3
Retombées de la recherche : Innovation réf 10, valorisation réf 12
Placement des étudiants dans la société : réf 14, réf 16

Engagement dans la transition écologique

La prise en compte des enjeux de transition écologique s'est progressivement structurée lors des cinq dernières années, avec des actions mises en place dans la majorité des secteurs d'activité de l'établissement.

Empreinte carbone, énergie
Le bilan des émissions de gaz à effet de serre a été calculé pour les années 2019 (7927 tCO2e), 2021 (9327 tCO2e) et 2023 (8135 tCO2e), et permet de suivre l'évolution des émissions de gaz à effet de serre sur cette période.
Plusieurs précautions sont toutefois à prendre sur les résultats : les différents exercices ont donné lieu à des évolutions de périmètre ainsi qu'à des évolutions méthodologiques qui ne permettent pas de dégager des trajectoires d'évolution fiables des EGES. Notons par exemple une forte augmentation des surfaces de bâtiments pour l'exercice 2023 avec la construction du M8. L'enjeu est donc de fixer la méthodologie et de fiabiliser certaines données (les missions et les achats notamment) afin d'obtenir des résultats solides à même de servir d'appui à la définition d'un plan de réduction des EGES. L'ENS de Lyon souhaite s'aligner avec l'objectif de réduction de 5% des EGES par an tel que défini dans le Plan Climat-Biodiversité et transition écologique de l'Enseignement supérieur et de la Recherche.

La politique mise en œuvre s'est principalement tournée vers la réduction des consommations d'énergie, avec le recrutement d'un économe de flux en 2019.

Suite aux opérations du plan campus réalisées sur le site Monod en 2017-2018, des opérations de rénovation énergétique ont été réalisées sur plusieurs bâtiments du site Descartes (refonte de la GTC, optimisation du réseau de chaleur, amélioration du calorifuge, relamping, remodelage des systèmes de climatisation) qui ont mené à d'importantes réduction des consommations.
L'ENS de Lyon a participé également au challenge CUBE État[10] en 2023/2024 sur le bâtiment D8, visant à réaliser des économies d'énergie à l'usage des bâtiments. Une approche participative rassemblant des représentants de tous les services usagers du bâtiment a été mise en place. Les résultats suite à un an de mise en œuvre du processus montrent une réduction de plus de 16% des consommations d'énergie sur ce bâtiment. Le même processus a été lancé au début de l'année 2025 sur le bâtiment M8 à Monod. L'objectif pour les années suivantes est d'intégrer l'ensemble des bâtiments dans cette démarche.

Formation
L'intégration des enjeux de transition écologique dans les actions de formation, notamment des étudiants, fait partie des axes prioritaires de la stratégie DD&RS de l'École.
Plusieurs dispositifs de formation ont été mis en place dans les dernières années à tous les niveaux des parcours de formation. Deux parcours de master abordant la thématique de la

[10]Cf annexe complémentaire : Bilan Concours CUBE Etat (A-RAE_C1_Ref04_021)

DOCUMENT DE TRAVAIL

transition écologique sont dispensés au sein de l'ENS de Lyon : un master gestion de l'environnement parcours « systèmes socio-écologiques : héritages, dynamiques, gestion » et un master de biologie parcours « biosciences et modélisation des systèmes complexes ». De plus de nombreux cours relatifs à la transition écologique ont été identifiés depuis 2023 : 47 cours pour l'année 2023/2024 et 56 cours pour l'année 2024/2025. Un module « Environnement » pluridisciplinaire est également accessible aux étudiants de première année. Le Cycle pluridisciplinaire d'études supérieures, mené en partenariat avec le Lycée du Parc, intègre fortement les enjeux de transition écologique au cours des trois années de formation. Enfin, la mise en place des Journées interfaces depuis janvier 2023 permet d'apporter aux étudiants de première année les clés de compréhension des enjeux environnementaux avec l'organisation d'ateliers obligatoires (fresques du climat, de la biodiversité, ateliers 2 tonnes) et la tenue de diverses conférences et tables rondes. Le développement de la politique de formation aux transitions de l'établissement pour les prochaines années se tourne à la fois vers la pérennisation et le renforcement des actions existantes, ainsi que vers la mise en place d'un programme de tronc commun pour les étudiants de première année, et l'introduction de nouveaux cours en lien avec les transitions dans les maquettes de formation.
Les personnels nouvellement arrivés à l'École ont également été incités à participer aux ateliers fresques organisés pour les étudiants. Cette première approche a été complétée en 2025 avec la diffusion aux personnels du Parcours de sensibilisation aux enjeux écologiques proposé par la ComUE Université de Lyon.

Recherche

Plusieurs UMR hébergées à l'ENS de Lyon travaillent sur des axes de recherche en lien avec la transition écologique. Citons parmi celles-ci les laboratoires Environnement Ville Société, Reproduction et Développement des Plantes, les laboratoires de Physique et de Chimie, le Laboratoire Historique de Recherche Rhône-Alpes, ou encore l'Institut Rhônalpin des Systèmes Complexes. L'identification précise de ces projets de recherche doit être mise en œuvre afin de mieux mesurer la richesse des recherches menées sur ce sujet. Des mesures d'incitation au développement de projets de recherche sur la transition écologique ont été mises en place dans le cadre du Fond Recherche via un appel à projet interne. La stratégie de l'établissement s'est concentrée sur l'accompagnement à l'évaluation des impacts environnementaux des activités de recherche. Les laboratoires sont fortement incités à mesurer leur bilan de gaz à effet de serre et à constituer des groupes de travail en interne pour définir collectivement des mesures de réduction de leur empreinte environnementale. Cette approche différenciée par laboratoire permet de mieux tenir compte des spécificités propre à chaque unité en fonction de leurs activités de recherche. Concernant l'évaluation des EGES, plusieurs séminaires méthodologiques ont été proposés aux laboratoires, et des travaux sont en cours afin de leur transmettre facilement les données nécessaires à la mesure sur le périmètre de l'ENS de Lyon. La mise en place en avril 2025 d'un réseau de référents transition écologique au sein de chaque département, laboratoire et service permettra à terme l'échange de bonnes pratiques méthodologiques sur la réalisation des bilans de gaz à effet de serre, ainsi que de faciliter la diffusion des mesures de transition écologique mises en place dans chaque unité[11].

Les pistes de développement pour les années à venir, qui figurent dans le SD DDRSE, portent principalement sur la mise en lien des chercheurs et chercheuses travaillant sur la transition écologique au sein d'un Centre de recherche et de formation sur les transitions, afin de stimuler l'émergence de nouveaux projets de recherche pluridisciplinaire et pour soutenir le développement de formations sur le sujet. Il est également prévu de mettre en lien les acteurs internes et externes de la recherche pour définir des lignes directrices générales de fonctionnement de la recherche tenant compte des enjeux environnementaux, qui tienne compte de la diversité des activités de recherche menées à l'École. Enfin un travail d'identification des partenaires socio-économiques et publics engagés sur ces thématiques sera mené afin d'identifier des leviers de développement et de renforcer nos partenariats.

[11] Cf annexe complémentaire : Fiche de poste référent.e.s TE 2024 (A-RAE_C1_Ref04_022)

DOCUMENT DE TRAVAIL

Pour renforcer la stratégie, demande de financement d'une chaire de professeur junior sur la transition écologique, rattachée au laboratoire Triangle, avec un profil interdisciplinaire. Sera un tremplin dans la création du centre de recherche et de formation à la transition écologique. Cette demande n'a pas été validée par le ministère.

Politique sociale
La dimension sociale de ce schéma est illustrée par nos actions en faveur de l'égalité, de la non-discrimination et la lutte contre le harcèlement et les violences sexuelles et sexistes (VSS) ; le renforcement de notre politique en matière d'inclusion des personnes en situation de handicap ; l'amélioration de la qualité de vie et des conditions de travail des personnels.
Cet engagement s'exprime également par la création ou le renouvellement de plusieurs documents de cadrage tels que :

- Le plan en faveur de l'égalité professionnelle[12] et le Schéma Directeur du handicap qui viennent d'être renouvelés[13].
- Les ligne directrices générales de gestion relatives à la mobilité[14] et à l'avancement des personnels[15].
- La formalisation d'une politique dite OTMR (ouverte, transparente, et basée sur le mérite) dans le cadre de l'obtention du label HRS4R
- L'adoption tous les ans de principes d'organisation de service et d'une politique indemnitaire des personnels enseignants et chercheurs.
- Le renouvellement des dispositifs indemnitaires en faveur des personnels administratifs.

Cet engagement se poursuit avec pour cible d'adopter un schéma directeur des ressources humaines qui viendra consolider les documents en cours de rédaction tels qu'un guide à l'usage des comités de sélection ou une charte de recrutement des agents contractuels et une politique Qualité de Vie et des Conditions de Travail (QVCT).

Référence 5. La gouvernance de l'établissement s'appuie sur une organisation, une communication et un système d'information adaptés à sa stratégie.

Voir également les annexes A-RAE_C1_Ref05_001 à A-RAE_C1_Ref05_010

Organisation

L'ENS de Lyon est une école de relativement petite taille avec plusieurs éléments de gouvernance spécifiques liés à un décret de 2012 qui régit son organisation et son fonctionnement : un président nommé par le président de la République, des vices-présidentes eux-mêmes nommé·es par le président, pas de «composante» au sens universitaire, mais 12 départements de formation directement rattachés à la vice-présidence aux Études et une trentaines d'unités de recherche, pour la plupart multi-tutelles, là aussi directement rattachés à la vice-présidence à la Recherche. Le président actuel a décidé d'élargir le cercle des vice-présidence en créant deux nouvelles missions en septembre 2023 : une vice-présidence à la Stratégie, en charge notamment du dialogue social, du développement durable et de la responsabilité sociétale et des dossiers transverses, et une vice-présidence aux Relations Internationales.

Par ailleurs, la Direction Générale des Services (DGS) a également été récemment renforcée avec la création, en adjonction de fonction, de deux postes de DGS adjointes.

Conjointement le président, ses 5 VP, sa cheffe de cabinet et les 3 membres de la DGS constituent le Comité de direction (CODIR) qui se réunit une fois par semaine pour traiter de l'ensemble des sujets stratégiques et opérationnels touchant au fonctionnement de l'établissement et ses projets. Il s'agit donc d'une gouvernance centrale assez resserrée.

[12] Cf. annexe complémentaire : Plan d'action pour l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes (A-RAE_C1_Ref04_018)
[13] Cf. annexe complémentaire : Schéma directeur du Handicap (A-RAE_C1_Ref04_021)
[14] Cf. annexe complémentaire : Lignes directrices de gestion relatives à la promotion et à la valorisation des parcours professionnels des personnels affectés à l'ENS de Lyon (A-RAE_C1_Ref04_019)
[15] Cf. annexe complémentaire : Lignes directrices de gestion relatives à la mobilité des personnels affectés à l'ENS de Lyon (A-RAE_C1_Ref04_020)

DOCUMENT DE TRAVAIL

L'articulation des travaux avec les départements et les unités de recherche passe par des réunions régulières :

- Le conseil des directeurs de départements se réunit une fois par mois
- La réunion des directeurs d'unité se réunit une fois par mois

La DGS anime également d'une part la réunion des directions administratives tous les 15 jours et d'autre part, en présence du VP Stratégie, la réunion de l'ensemble des encadrantes et encadrants, une fois par trimestre.

Enfin il est à noter que l'ENS de Lyon était jusqu'il y a peu dans une situation organisationnelle atypique puisque les services liés à la formation et la vie étudiante étaient directement rattachés à la vice-présidence aux études, sans rattachement apparent au DGS, de même que les services d'appui à la recherche ; enfin de nombreux services (relations internationales, formation continue, etc.) étaient directement rattachés à la présidence. Suite à une concertation début 2024, lancée en Assemblée Générale puis menée à l'échelle de tout l'établissement, impliquant à la fois les communautés étudiantes, d'appui, d'enseignement et de recherche, est apparu le besoin de simplifier et clarifier cette organisation, mais aussi de désiloter et amener de la transversalité dans le fonctionnement des services.Ces rattachements ont été retravaillés dans le cadre du projet d'administration et en lien avec les équipes afin d'aboutir à une organisation plus fluide.

Gouvernance

De par son organisation et sa petite taille, l'ENS de Lyon facilite la proximité de la gouvernance avec ses communautés. Cette question de la proximité a d'ailleurs été mise en avant comme un atout dans le cadre de la consultation qui a été menée auprès de l'ensemble des parties prenantes au printemps 2024, atout qu'elles souhaitent préserver et consolider. A cette fin, des assemblées générales sont régulièrement organisées, une pratique nouvelle depuis la rentrée 2023.

Le CODIR se réunit de manière hebdomadaire et permet une réactivité certaine dans le traitement des questions ainsi qu'une mise en œuvre rapide par l'action combinée des VP et de la DGS. En dehors du comité de direction, chaque VP, la DGS et la cheffe de cabinet tiennent un point hebdomadaire avec le président. Par ailleurs le président veille à entretenir une interaction directe avec les élu.es étudiant.es, les représentants syndicaux et les élus au CA au travers de différentes rencontres informelles qui permettent de fluidifier les points de questionnements et de préparer les dossiers qui seront portés en instances (*cf. Annexe – liste et fréquence des instances et espaces de concertation*). Ce dialogue vise à prévenir les situations de blocage en identifiant et traitant les problématiques au fil de l'eau et, si nécessaire, retravaillant certains dossiers de manière à les conduire de manière consensuelle tout en maintenant l'objectif et les évolutions bénéfiques à l'établissement.

L'enjeu de la transversalité est l'un des points clés du Projet d'Administration : souligné comme une faiblesse de l'organisation lors de la consultation de 2024, il est affiché comme un objectif partagé entre la gouvernance et les services. Au-delà de la dimension organisationnelle (cf. ci-dessus), il reste à mettre en œuvre des modes de pilotage des dossiers stratégiques qui permettraient d'améliorer la réactivité de la prise de décision mais aussi le partage et le suivi de ces dossiers. Cette «comitologie» devra être expérimentée pour atteindre le bon niveau de transversalité (multi-acteurs, inter-métiers) sans tomber dans la «réunionite» improductive.

La gouvernance actuelle fait suite à une période perturbée, notamment à la suite de plusieurs administrations provisoires ayant engendré une certaine instabilité. L'équipe actuellement en place a connu une réelle stabilité depuis son installation en 2023 ; le départ de la vice-présidente aux études à l'été 2025 (après 4 ans de fonction) et du DGS en septembre 2024 (après plus de 7 années en fonction) relevant d'une respiration naturelle des équipes.

Les liens de travail entre la présidence et la DGS sont nombreux et de différente nature. Au regard des enjeux spécifiques liés au volet RH et au dialogue social, ces sujets sont suivis de près par le président et son VP Stratégie en lien avec la DGS et la DGSA RH et QVCT. Les VP Recherche peuvent s'appuyer sur une responsable administrative de la recherche devenue

DOCUMENT DE TRAVAIL

DGSA à l'été 2024 et dont l'intitulé DGSA Recherche et Simplification permet de souligner le caractère transversal de son intervention aussi bien sur les enjeux de pilotage (budget recherche, conventions recherche) que les besoins spécifiques de la recherche (infrastructures et patrimoine en premier lieu). La VP aux Études a également créé une fonction de responsable des services aux études en octobre 2023 de manière à consolider le lien administratif entre les services et de décharger la fonction de VP des aspects purement organisationnels et RH. La consultation de 2024 a confirmé le manque de lisibilité de l'organisation administrative qui était souligné dans la précédente évaluation HCERES. La mise en place de DGSA a été une étape importante de la consolidation de la fonction administrative, permettant de passer à une direction tricéphale avec des périmètres distincts. Le projet d'administration 2025 vise à aller plus loin dans l'installation de ces fonctions en précisant le rattachement hiérarchique de certaines directions et services à ces DGSA et en pointant des espaces de coordination sous leur égide. Cet élargissement de la fonction DGS est également un atout pour clarifier le rattachement effectif des services liés à la recherche et à la formation à la DGS. Cette nouvelle organisation conduira à un nouvel organigramme qui sera proposé aux instances à l'été 2025 dans une version transitoire et définitive fin 2025, contribuant à la fluidité du lien décisionnel entre projet politique et déclinaison opérationnelle par les services.

De manière générale les équipes de direction administratives sont correctement dimensionnées aux besoins de l'établissement et présentent un niveau d'expérience et d'expertise important, même si certains aspects nécessitent d'être consolidés. L'ENS de Lyon peut également s'appuyer sur le réseau d'expertise des autres ENS pour les sujets qui leur sont propres (scolarité normalienne, engagement décennal, enjeux financiers, etc.) et sur les partenaires académiques du site lyonnais pour les sujets communs à l'ESR. La ComUE est également un vecteur de compétences partagées, notamment pour les sujets liés au développement durable ou plus ponctuellement sur des questions liées au SI, au patrimoine, etc. La nouvelle direction de la ComUE souhaite d'ailleurs étoffer et rendre plus visible cette offre de services commune aux établissements partenaires.

L'Institut Français de l'Éducation et sa place dans l'ENS de Lyon

L'intégration de l'IFÉ dans la politique de l'établissement se décline sur la formation des formateurs et la médiation scientifique. Des activités et des projets développés depuis 2019 confirment le rayonnement de l'IFÉ et montrent la qualité des interactions entre l'IFÉ et l'ENS de Lyon :

- Développement d'un axe stratégique portant sur les métiers de l'enseignement supérieur, avec une équipe dédiée (I-SUP) qui propose des offres de formations sur la pédagogie universitaire et l'inclusion en direction notamment des personnels de l'ENS; avec des projets financés, notamment INCLUDE dans le cadre d'un consortium porté par l'Université Claude Bernard Lyon 1 (lauréat en 2021 de l'AMI DemoES) ou Nanomer, projet coordonné par l'ENS de Lyon dans le cadre d'Erasmus+ ;
- Création en 2020 du diplôme d'établissement « Passeurs en éducation », avec l'appui du service de la VP Études et du service de la Formation continue de l'école. Les liens plus étroits avec ce service, comme le service Valorisation de la VP recherche, dans le cadre de mise en place de contrats de prestation en France comme à l'international ;
- Meilleure articulation des activités avec le laboratoire de l'Éducation (LLE) et le département Éducation et humanités numériques, notamment par l'organisation conjointe depuis septembre 2024 des « Rendez-vous de l'éducation », et une participation active au comité de pilotage du LLE ;
- Développement d'une offre de formation sur les écritures sonores de la recherche (programme ESOR) à destination des enseignants-chercheurs et enseignantes chercheuses de l'École. Une journée d'étude s'est tenue en janvier 2025, en lien avec la résidence de 8 personnes, du doctorat à la maîtrise de conférences
- Relance en 2022 de la revue d'interface de référence en éducation, *Diversité* qui est éditée depuis mars 2025 par ENS Éditions et diffusée via Open Edition Journals. Le fonds historique de la revue est disponible sur Persée depuis novembre 2023 – donc dans le cadre à la fois du mouvement des sciences ouvertes et du dialogue entre sciences et société. 3 enseignants-

DOCUMENT DE TRAVAIL

chercheurs de l'ENS de Lyon font partie du comité scientifique. Sont ainsi abordées des questions qui peuvent être sensibles, comme les liens entre école et religions. Le journal Le Monde du 3 février 2023 a souligné la qualité du regard porté : « On rêverait que [la lecture de Diversités] puisse inspirer, voire tamiser une parole publique souvent éruptive ou erratique sur ces sujets ».

L'Institut Français de l'Éducation[16] s'engage ainsi activement dans la dissémination de la science et intervient dans le débat public de plusieurs manières. Ses équipes produisent différents formats de médiation scientifique tels que des vidéos, des podcasts et des écrits (revues en particulier). Ces productions s'adressent aussi bien aux professionnels de l'éducation qu'aux acteurs et actrices de la recherche dans ce domaine afin de soutenir leur compréhension, l'analyse et la transformation des situations éducatives. La stratégie de l'IFÉ en matière d'inscription de la science dans la société repose sur son rôle d'interface actif, de médiation scientifique à travers divers supports, d'animation de réseaux collaboratifs et de formations ancrées dans la recherche. L'IFÉ nourrit le débat scientifique autour des problématiques et des questions vives qui traversent le système éducatif. Après des années de forte fréquentation, nous observons, post-confinement, une stabilisation de la fréquentation des ressources de l'IFÉ à hauteur de 2,5 millions de visites annuelles sur le web. On observe également que la diversification des supports de diffusion (archives ouvertes HAL, carnet de recherche Éduveille sur Hypothèse, Revue Diversité sur Prairial puis ENS éditions) entraîne un déplacement des fréquentations des ressources IFÉ hors sites institutionnels et, de fait, non comptabilisées dans ces données.

Communication interne et externe

La période 2021-2024 se caractérise par 3 séquences différentes : la fin du mandat de la gouvernance précédente en fonctionnement dans des modalités hybrides en raison des suites de la pandémie ; quasiment une année d'administration provisoire de juillet 2022 à mai 2023, marquée par la gestion de crises successives ; puis l'arrivée du président mi 2023 et la constitution de sa nouvelle équipe à la rentrée 2023 ainsi que la finalisation du projet d'établissement au début 2025.
Le service communication, rattaché directement à la présidence, s'appuie sur une organisation structurée sur les missions et publics de l'école d'une part (formation/recherche/savoirs, interne et international) ; d'autre part sur l'animation d'outils et actions favorisant la transversalité : sites institutionnels en français et en anglais, sites de départements et de laboratoires notamment, newsletter interne, plaquettes, grands rendez-vous événementiels. Le travail de charte graphique, a permis de créer une cohérence et une reconnaissance visuelle, qui intègre les différentes structures de l'école, tout en leur laissant une identité et des outils spécifiques. Les supports et contenus de communication sur l'offre de formation, la vie de campus et la communication sur les résultats de la recherche et les services aux chercheurs ont été largement développés.
L'évolution des usages du numérique comme le développement de l'international ont rendu indispensable la création d'une fonction dédiée au « community management » et à la communication internationale. Dans la stratégie des moyens, une place de plus en plus importante est donnée à la vidéo et à ses rediffusions par voie de replay sur les sites ou les réseaux, ainsi qu'à la diffusion des articles de vulgarisation écrits par nos chercheurs ou à propos de leurs travaux. Depuis janvier 2025, la communication intègre l'animation de la plateforme *alumni* afin de pouvoir maximiser la visibilité des réalisations de l'école auprès de ce public stratégique.

Communication sur l'attractivité RH et le sentiment d'appartenance

- Vis-à-vis des candidats : les campagnes emplois sont rendues visibles sur le/les sites institutionnels et surtout sur les réseaux, en premier lieu LinkedIn. Outre les annonces de postes, pendant ces campagnes, une campagne réseaux relaie les messages sur les engagements

[16] Cf annexe complémentaire : Institut Français de l'éducation (A-RAE_C1_Ref05_0011)

DOCUMENT DE TRAVAIL

de l'établissement (dans le cadre notamment du label HSR4R) et la qualité de vie sur le campus.

- Vis-à-vis de l'interne :
  - Les Cafés RH organisés deux fois par an, offrant un espace convivial pour partager et échanger autour des besoins des personnels
  - La lettre d'information RH, envoyée tous les deux mois, qui apporte des éclairages pratiques et relaie des actualités.
  - Les webinaires RH, dédiés aux grandes thématiques réglementaires (télétravail, retraite, instances sociales…).
  - Depuis fin 2023, création d'une journée des doctorants
  - Depuis la rentrée 2024 : forum « École mode d'emploi » pour faciliter la relation entre les différents publics/missions et les services de l'école.
  - mise en place des « Mini confs de la recherche » et d'un cycle « Expo expresso » à l'attention des personnels administratifs
  - Egalité H/F et lutte contre les VSS :

-un important dispositif de communication a été mis en place dès la rentrée 2021, par voie d'affichage interne et sur les réseaux sociaux. Cette campagne a été déclinée chaque année avec un volet à la rentrée universitaire qui accompagne la communication du dispositif de signalement et de traitement des situations individuelles, un volet lors de la journée nationale contre les violences faites aux femmes le 25/11, un volet en mai plus spécifiquement dédié à la lutte contre les LGBTQ+ phobies.

- accompagnement des mesures en faveur de l'égalité H/F : campagnes annuelles 11 février/8 mars.

- Accompagnement de la nouvelle gouvernance dans le projet d'établissement 2024-2028 : organisation des assemblées générales à partir de septembre 2023, espace dédié sur l'intranet.

Attractivité et ouverture des profils en formation :

- Communication sur le diplôme de l'ENS de Lyon, centre de gravité de l'offre de formation de l'École. Depuis sa création, les outils de communication qui étaient jusque-là essentiellement structurés par département ont été refondus : https://www.ens-lyon.fr/formation/offre-de-formation/diplome-de-lens-de-lyon . Chaque année depuis 2022, la cérémonie de remise du diplôme est l'occasion non seulement de tisser du lien avec nos jeunes alumni mais aussi de communiquer en période de préparation des candidatures sur l'offre de formation de l'École et les spécificités de la formation normalienne et son ouverture.
- Lancement des journées interfaces.
- Actions du CHELS, lancement du DIE « Les grandes transitions ».
- Ouverture du profil des candidats à l'école : lancement du CPES Sciences et société, accompagnement du colloque inter ENS sur les diversités en 2024
- Lancement des 1eres JPO virtuelles (journées portes ouvertes) en janvier 2025
- Lancement des bourses Cécile DeWitt Morette.

Rayonnement scientifique national et international auprès des communautés académiques et des partenaires :

En lien étroit avec les co-tutelles des laboratoires, la communication relaie l'actualité des travaux des chercheuses et chercheurs (publications, prix, résultats d'appels à projets, valorisation, etc.), sur les deux sites .fr et .en ainsi que sur les réseaux sociaux.

Concernant la communauté académique et scientifique, le réseau twitter/X a été, jusqu'à l'automne 2023, un lieu important de relai de visibilité de l'activité scientifique. Mis en sommeil en novembre, après consultation des institutions de l'école et chercheuses et chercheurs actifs sur ce réseau, le compte X est aujourd'hui fermé. Les nouveaux comptes BlueSky et Mastodon doivent être développés pour retrouver cette base de visibilité et d'échange avec la communauté scientifique.

L'objectif est aussi de se positionner comme partenaire scientifique de référence auprès des collectivités, des partenaires institutionnels scientifiques ou culturels. Un certain nombre de grands événements permettent un échange de visibilité avec eux : remise de doctorat honoris causa (DHC) du Nobel Abijit Banerjee à l'Hôtel de Ville en juin 2023, intervention de la mairie

DOCUMENT DE TRAVAIL

de Lyon lors du DHC de Dennis Meadows en septembre 2023, venue d'Anne L'Huillier, alumna prix Nobel 2023 de physique en février 2024. En 2024, à la demande de la Mairie, l'école a été associée à l'organisation de la première fête de la science à l'Hôtel de Ville (1000 scolaires et 5000 participants grand public).

Le site international a été largement revu en matière de contenus pour valoriser les grands partenariats et simplifier l'accès aux informations concernant l'accueil des internationaux, estudiantins ou académiques. Cependant la non correspondance page à page des deux sites .fr et .en, qui avait été retenue à l'origine, est de moins en moins satisfaisante, qu'il s'agisse du référencement, du temps de traitement éditorial et de l'image internationale globale, insuffisamment visible sur le site.fr et trop limitée aux mobilités entrantes sur le site international. Par ailleurs un progrès important reste à mener concernant la communication interne en anglais.

Relations avec les alumni
En dépit de la création d'une plateforme alumni à partir de 2019, la communication auprès de ce public peut être davantage développée. e. A noter la communication très visible du prix Nobel de physique en 2023 d'Anne L'Huillier, lors de sa double visite en février 2024 (Célébration prix Nobel) et avril 2025 (Don à l'École d'une copie de sa médaille Nobel exposée dans le hall d'entrée). Le service communication a repris l'animation de la plateforme alumni en janvier 2025 et organise la journée Parcours et Carrières en lien avec l'association des Anciens et le service Vie étudiante et alumni.

Liens science et société :
Ils sont mis en avant à l'occasion de nombreux d'évènements. Citons parmi eux :
- Depuis 2012 organisation de la Fête de la science. En moyenne 2500 scolaires et 1000 visiteurs grand public.
- Participation régulière aux Rendez-vous aux jardins et aux Journées du Patrimoine.
- Soutien des manifestations organisées par les Jeco (Journées de l'économie dont l'école est partenaire fondateur).
-Accueil annuel depuis 2021 des Rencontres Montagnes et Sciences, en partenariat avec le CNRS.
-Soutien d'actions ciblées sur l'accès aux filières scientifiques : Science un métier de femmes depuis 9 ans par exemple, expo XX ELLES réalisée en 2019 en partenariat avec le CNRS et l'association Femmes & Sciences, qui tourne toujours dans les écoles et lycées.
-Relai de conférences grand public sur la chaîne Youtube de l'école.
- Attractivité auprès des entreprises : Des outils de présentation de l'action de la Recherche et des laboratoires ont été élaborés en 2021-22 destinés notamment à accompagner les services de la vice-présidence recherche (VPR) et les laboratoires dans leurs contacts avec le monde économique.
-Partenariat media avec Le Progrès : les Rendez-vous de la Chimie, manifestation annuelle qui réunit les acteurs de la chimie établis sur le territoire et permet de valoriser les travaux des chercheurs et la qualité de nos étudiants. C'est un enjeu de communication à développer dans le cadre de la politique d'ouverture au monde socio-économique (lancement de la fondation, image d'innovation).
-les 20 ans de l'arrivée des sciences humaines et sociales aux côtés des sciences exactes et expérimentales, suivie par leur réunification 10 ans plus tard, ont donné lieu en 2021 à un cycle de 9 conférences en distanciel. L'objectif était de montrer le rôle essentiel des sciences humaines et sociales dans la production de nouvelles connaissances face aux enjeux complexes de nos sociétés.

Les actions de l'école, très nombreuses en termes de manifestations et dont le succès de fréquentation est toujours au rendez-vous, ont toutefois une visibilité encore limitée au-delà du site et des publics qu'elles font venir directement. Afin de travailler à une diffusion plus large qui contribue à la confiance de la société envers la recherche et à la compréhension des enjeux liés à l'attractivité de l'école et à son financement, la visibilité des contributions de nos chercheurs dans les media est un levier (voir revue de presse en annexe). Une politique

DOCUMENT DE TRAVAIL

renforcée de partenariats media et de relations presse servira cet objectif de dissémination large, non seulement de la culture scientifique, mais aussi de l'esprit critique des citoyens. L'école a adhéré à The Conversation en 2022, elle a conclu en 2024 un accord avec France Culture sur la diffusion des podcasts, un partenariat initié en 2025 entre les quatre ENS et l'organisme de presse Ouest-France doit également contribuer à cet objectif.
Enfin, la valorisation des parcours de nos alumni et la création d'un réseau renforceront non seulement leur lien à l'école mais aussi l'impact de l'école dans de nombreux champs de la société (recherche, enseignement, action publique, éducation, arts, culture, media, etc.).

Mesure de l'impact des actions de communication
Indicateurs quantitatifs : suivi de la grille éditoriale et du poids des sujets, statistiques de visites des sites, suivi des performances sur les réseaux sociaux, fréquentation des événements en présentiel ou en visio essentiellement.
Les indicateurs qualitatifs sont trop peu utilisés (une enquête de lectorat sur Entre Nous, une enquête auprès des contributeurs du réseau twitter/X). Ces enquêtes, en interne comme en externe, gagneraient à être renforcées afin de mieux anticiper les attentes de nos publics et leur niveau d'acceptabilité/d'intérêt à la communication, dans la mesure où ils en sont saturés par ailleurs[17] [18].

Système d'information

Le pilotage du Système d'Informations (SI) repose actuellement sur des Comités de Pilotage du SI (CPSI), semestriels, en présence du comité de direction. L'objectif du CPSI est de partager l'avancement de la feuille de route projets sur les périmètres Applications de gestion / Systèmes Réseaux / Sécurité du SI, et de donner lieu à des arbitrages et priorisations projets[19]. Des « comités métiers » sont également organisés chaque semestre avec les principales fonctions support pour partager l'avancement des projets et recueillir les nouveaux besoins[20]. Enfin, la méthodologie projets se développe, comme en témoignent les jalons suivants sur les projets majeurs : réunion de lancement, comités de pilotage, en encore réunion d'arbitrage avant déploiement en production.
Afin de renforcer ce pilotage, le comité de direction a décidé fin 2024 de lancer un projet d'élaboration de Schéma Directeur du Numérique (SDN). Une équipe projet regroupant l'ensemble des services numériques de l'établissement a été constituée, et le cadrage du projet validé par le comité de direction le début 2025[21]. L'objectif est d'élaborer un SDN, intégrant un état des lieux, des principes et axes pour le numérique, une proposition d'organisation, une gouvernance du numérique, ainsi qu'une méthodologie de suivi du SDN. La cible est de présenter ce SDN aux instances de décembre 2025.
Concernant les briques du SI de gestion, des études SIRH et SI Finance ont ré-interrogé l'éco-système applicatif, et ont toutes deux permis d'acter de conserver l'éco-système Cocktail. La logique est de compléter cet environnement Cocktail d'outils tiers quand ils existent (ex : outil de gestion de formation), et, à défaut, de développer en interne (ex : concours, diplôme ENS...). Le SI à destination des étudiants va être étoffé par une nouvelle application mobile, mais il gagnerait certainement à être complété par d'autres outils. Des réflexions à ce sujet seront intégrées au SDN.

En termes de cybersécurité, un certain nombre d'actions ont été mises en place depuis 2021 afin de renforcer la Sécurité du SI (SSI) :

- Sur le récurrent : RSSI passé à 100%, refonte de la Politique de Sécurité du SI, correction de vulnérabilités sur le SI existant, mise en place d'homologations pour intégrer la sécurité à la conception des projets, sensibilisation cyber, exercices de phishing et plateforme d'e-learning ...
- Des projets SSI majeurs ont également été mis en place : authentification forte, antivirus/EDR, console de détection des incidents réseaux, sauvegarde déconnectée,

[17] Cf. annexe complémentaire : Communication: faits marquants, Com' interne, outils et bilan (A-RAE_C1_Ref05_016)
[18] Cf. annexe complémentaire : Calendrier 2024-2025 (A-RAE_C1_Ref05_017)
[19] Cf. annexe complémentaire : Exemple de support CPSI (A_RAE_C1_Ref05_012)
[20] Cf. annexe complémentaire : Exemple de comité métier (A_RAE_C1_Ref05_013)
[21] Cf. annexe : Support de présentation réunion de lancement (A_RAE_C1_Ref05_010)

DOCUMENT TRAVAIL

gestion de crise cyber, gestionnaire de mot de passe, lutte contre les usurpations d'identité sur la messagerie (SPF), conformité des postes de travail (Cyberwatch), audit de sécurité de 19 applications métier avec pour objectif d'avoir audité toutes les applications sensibles en 2026.

- Des projets de sécurisation de l'infrastructure ont été mis en place : remplacement du cœur de réseau par deux cœurs de réseau en redondance, remplacement du pare-feu
- L'avancement de la SSI est suivi lors du Comité de Pilotage de la SSI (annuel)[22] et des CPSI semestriels. Une newsletter SSI mensuelle permet également de communiquer sur les incidents et projets[23].

Un projet visant à mettre en place un Système d'Information Décisionnel va être initié en 2025, en concertation CAPIL / DSI / Métiers. Ce projet intégrera la mise en place d'un entrepôt de données ainsi qu'un outil de data-visualisation, afin de proposer des tableaux de bord opérationnels pour les directions métier et plus synthétiques pour la gouvernance.

Enfin, des demandes ont été intégrées au dialogue de performance puis au COMP, visant à améliorer et moderniser nos SI de gestion et de pilotage. Ces demandes concernent des postes de maîtrise d'ouvrage, de référent technique DATA, de référent dématérialisation et d'analystes de données.

Référence 6. L'établissement porte une politique globale de la qualité.

Voir également les annexes A-RAE_C1_Ref06_001 à A-RAE_C1_Ref06_005

Le présent rapport a été un fil conducteur du travail d'analyse et de définition du projet conduit par la nouvelle gouvernance. Ainsi les préconisations de la dernière évaluation ont été revues de nouveau lors d'un séminaire du CODIR en août 2024, de façon à en intégrer les conclusions dans le COMP soumis à l'automne. De nombreux aspects ont été pris en compte comme le souhait de créer un Pôle Parcours et Carrière et ainsi répondre à l'enjeu de suivi d'insertion souligné par le rapport, la volonté de développer les ressources propres notamment au travers du mécénat, mais aussi le soutien à la diversification du recrutement étudiant et l'appui aux mobilités internationales. D'autres aspects mentionnés plus haut (élaboration d'un projet stratégique, vigilance sur la qualité du dialogue social, lisibilité organisationnelle, etc.) ont pu être pris en compte par ailleurs.

En termes d'outil de pilotage et d'intégration dans une démarche qualité, le précédent rapport notait « l'absence d'une équipe se consacrant au suivi et au pilotage de la stratégie de l'établissement ». Ce constant a conduit à la création d'une Cellule d'Appui au Pilotage (CAPIL) fin 2023 rattachée à la direction générale des services. Cette cellule a pour mission de structurer et d'optimiser le pilotage de l'établissement en développant des outils d'aide à la décision et en produisant des indicateurs stratégiques dans une démarche d'amélioration continue. Actuellement composée de trois personnes, elle a vocation à se renforcer par l'intégration de nouvelles expertises, notamment en science des données. L'un de ses objectifs est en effet d'aboutir à la mise en place d'un système d'information décisionnel permettant un pilotage pluriannuel de l'activité de l'établissement. Plus globalement, elle vise à construire un pilotage partagé des principaux objectifs et indicateurs de l'établissement, en appui sur ceux définis dans le cadre du COMP, du projet d'établissement et d'administration, intégrant les conclusions du prochain rapport d'évaluation.

L'établissement a structuré sa démarche de contrôle interne budgétaire et comptable, avec une cartographie actualisée chaque année et un plan d'actions voté par le Conseil d'Administration en décembre (cf. dernière version votée en décembre 2024 en annexes). Cette démarche s'inscrit dans le cadre de la Responsabilité des Gestionnaires Publics (RGP), qui induit un renforcement des processus et des procédures afin de sécuriser les modes de fonctionnement. A ce titre, des groupes de travail thématiques ont été mis en place en 2023 pour approfondir des sujets clés tels que les rémunérations, les recettes contractuelles et les

[22] Cf. annexe complémentaire : Support de CPSSI (A_RAE_C1_Ref05_014)
[23] Cf. annexe complémentaire : Exemple de newsletter Sécurité du Système d'Informations (A_RAE_C1_Ref05_015)

DOCUMENT DE TRAVAIL

marchés publics. Un volet transverse sur la sécurité du système d'information a également été intégré. Ces travaux ont conduit en 2024 à des actions concrètes visant à sécuriser les processus et à fiabiliser les données (cf. actualisation des GT en annexes). En complément, le contrôle de gestion joue un rôle important dans l'évaluation de la performance de l'établissement. Il permet de mesurer la qualité du fonctionnement et des résultats obtenus grâce à des analyses et des indicateurs budgétaires. Ces analyses facilitent l'identification des écarts et permettent d'alerter la gouvernance pour ajuster ou prendre des décisions.

Le taux d'exécution budgétaire est suivi pour ajuster en cours d'année les affectations de crédits en fonction des écarts entre les prévisions et les dépenses réelles. Par ailleurs, une analyse plus fine des coûts (structures, locations de salles…) a été développée depuis un an pour une meilleure lisibilité mais également revoir les tarifs pour augmenter nos ressources propres. Un meilleur pilotage financier des projets de recherche a également été initié avec le renforcement des effectifs du service contrats, permettant d'évaluer l'adéquation entre les financements obtenus et leur utilisation, ainsi que de mieux détecter la sous-exécution via les reversements effectués. Cela reste encore empirique et a posteriori mais un projet d'un SI contrats est en cours dont les premiers développements devraient être opérationnels sur l'exercice 2025. Toutefois, des carences persistent, notamment en matière de système d'information appliqué au domaine budgétaire, contrôle de gestion et à la comptabilité analytique, mais également en termes de fiabilisation des extractions de données issues de notre SI Finances (consortium Cocktail).

La DSI travaille au projet de mise en place d'un outil de cartographie du SI, consolidant dans un seul outil les processus, applications, serveurs, flux. Cet outil permet de partager la connaissance du SI, d'en préparer les évolutions et de réagir plus efficacement en cas d'incident critique. Cet outil est également utilisé dans le cadre du projet PCA (plan de continuité d'activité) :

- Recueil du niveau de criticité des processus et des besoins de continuité auprès des métiers
- Formalisation des mécanismes de reprise d'activité et continuité d'activité déjà en place
- Rapprochement entre besoins et existant, puis propositions d'ajustement de l'infrastructure et mise en place
- Formalisation du PCA informatique

L'établissement évalue l'impact de sa politique sociale à travers la mise en place d'enquêtes et de questionnaires dédiés, notamment :

- Une enquête sur le télétravail
- Une consultation sur l'organisation et les processus
- Un questionnaire lié aux visites de la formation spécialisée
- Un questionnaire sur la Qualité de Vie étudiante (QVE)

Afin d'approfondir cette démarche, un baromètre social sera instauré pour identifier les axes d'amélioration et orienter les actions à mener en faveur de la Qualité de Vie et des Conditions de Travail (QVCT).
Les indicateurs issus de cette démarche d'évaluation serviront de base à l'élaboration d'un schéma directeur des ressources humaines, en assurant un cadrage stratégique en matière de politique de ressources humaines.

DOCUMENT TRAVAIL

Référence 7. L'établissement pilote la mise en œuvre de sa stratégie en s'appuyant sur des outils de projection prévisionnelle, sur une programmation budgétaire et sur un dialogue de gestion interne structuré.

Voir également les annexes A-RAE_C1_Ref07_001 à A-RAE_C1_Ref07_019

Soutenabilité et analyse des coûts

L'établissement a mis en place plusieurs dispositifs pour assurer sa soutenabilité financière, en mettant l'accent sur les enjeux budgétaires majeurs : la masse Salariale État, le poids des dépenses courantes (fluides, marchés transversaux) et les investissements. Cette approche permet d'anticiper les impacts financiers les plus significatifs et d'ajuster les décisions en conséquence. Désormais, l'analyse financière repose sur les trois critères définis par le nouveau décret financier n° 2024-1108 du 2 décembre 2024, offrant une évaluation plus fine de la trajectoire budgétaire au-delà du simple résultat comptable. Depuis le déficit de 2022, de nombreuses analyses ont été menées pour identifier les facteurs de déséquilibre et mettre en place des ajustements structurels, notamment en matière d'optimisation des coûts (ex : campagne d'emplois) et de développement des ressources propres. Entre 2017 et 2024, ces dernières ont augmenté de 60 %, atteignant 16,7 % de l'ensemble des recettes en 2024 (contre 13,6 % en 2022). L'établissement s'appuie sur des projections pluriannuelles, formalisées dans un document de projection des Conditions de Retour à l'Équilibre (CRE), élaboré en collaboration avec le rectorat. Ce document permet d'ajuster la trajectoire budgétaire et de maîtriser les charges salariales, les dépenses courantes et le développement des ressources propres.
Dans un contexte budgétaire contraint, l'établissement a adopté une approche prudente depuis 2 ans :

- Réduction des moyens établissement de 10 %,
- Baisse des investissements non financés par des ressources externes,
- Optimisation budgétaire dans le cadre du CRE (sollicitation des services pour identifier des pistes d'économie et réflexion au niveau de la gouvernance),
- Principe d'une campagne d'emplois de flux.

Un travail approfondi a été mené sur les investissements, en isolant les grands projets non financés et en caractérisant la priorité des travaux (réglementaires, stratégiques, esthétiques, etc.), afin d'assurer une gestion maîtrisée des engagements financiers.

Enfin, après optimisation des dépenses courantes, les choix budgétaires sont alignés avec les priorités stratégiques de l'établissement, notamment à travers des dispositifs ciblés tels que :

- Les bourses Cécile DeWitt-Morette,
- Le Fonds de Solidarité et de Développement des Initiatives Étudiantes (FSDIE),
- La revalorisation de l'IFSE.

L'établissement s'appuie sur un suivi réel des effectifs afin d'assurer une gestion efficiente de la masse salariale et d'optimiser ses marges de manœuvre budgétaires. Grâce à un pilotage rigoureux, le taux d'exécution de la Masse Salariale État dépasse 99,5 %, témoignant d'une maîtrise fine des dépenses salariales.

Afin de fiabiliser et d'optimiser le suivi budgétaire, l'établissement a mis en place un tableau de bord portant sur la masse salariale fondé sur l'extraction industrialisée de données « système ». Ces données sont présentées lors de la réunion mensuelle de masse salariale associant la direction des ressources humaines et la direction des affaires financières. Ce dispositif permet une actualisation au fil de l'eau des prévisions et facilite l'identification rapide des écarts, garantissant ainsi une meilleure réactivité dans la gestion budgétaire. En attendant la mise en place d'un SID visant une solution technique globale, des améliorations sont déjà prévues, comme une vue RH des ETP, le suivi des entrées/sorties ou encore l'ajout de dimensions CRB (Centres de Responsabilité Budgétaire) / Composantes / Services (cf. exemple en annexes).

Malgré ces efforts, l'établissement fait face, comme les autres ENS, à une difficulté de prévision sur les effectifs des élèves fonctionnaires-stagiaires, en raison notamment des congés sans traitement (césures), qui rendent les projections incertaines. Cette variabilité impose un suivi renforcé et des ajustements réguliers ; un travail est en cours.

Mobilisation du financement sur projets

DOCUMENT DE TRAVAIL

La réponse aux appels à projets traduit la volonté de l'établissement de développer ses ressources propres. Comme évoqué ci-dessus, ces dernières sont en forte augmentation, de 16 M€ en 2017 pour atteindre 26 M€ en 2024. Cette hausse est principalement due aux contrats et appels à projets liés à la recherche, mais on note quelques projets structurants en formation également (2 EUR (H2O'Lyon et EID@Lyon), 1 institut de convergence, 1 AMI CMA (QuantEduFrance), SFRI Graduate+, participation au PIA4 SHAPE-med@Lyon. L'objectif à court terme est de rechercher les financements permettant d'accompagner les transformations en discussion au niveau de la ComUE. Ainsi le projet AILyS n'a pas été retenu dans le cadre de l'appel à manifestations d'intérêt « IA Cluster : pôles de recherche et de formation de rang mondial en intelligence artificielle », mais ces acteurs s'efforcent aujourd'hui de poursuivre les objectifs qui avaient été élaborés en identifiant d'autres leviers de financement, en lien avec la création d'instituts thématiques transdisciplinaires.

Dans le cadre d'une démarche de simplification et rationalisation, le modèle économique de la recherche a été révisé et la part des recettes liées aux frais de gestion des contrats de recherche pour financer les frais d'infrastructure (notamment les fluides) a été accrue.

En matière de formation, des contrats (plus de 4 M€ sur la période 2022-2030) ont été développés pour financer des dépenses auparavant supportées exclusivement par les moyens établissement. Une attention particulière a été également portée au modèle économique du concours d'entrée à l'école, avec une étude en cours sur l'évolution des coûts qui permettra de redéfinir les cotisations des partenaires pour le concours BEL (Banque d'Épreuves Littéraires), réduisant ainsi le reste à charge pour l'établissement. Un fonds enseignement a été créé, en miroir du fonds recherche. Il est principalement alimenté par les frais de gestion des nouveaux contrats de formation, les décharges d'enseignement sur les contrats de recherche éligibles, ainsi que par les IUF et mises à disposition compensées, contribuant à la réduction des charges prises sur les moyens établissement. Dans un souci d'optimisation, la vice-présidence aux études a rationalisé ses dépenses courantes tout en maintenant ses activités. Par exemple, certaines réunions de jury, traditionnellement organisées en présentiel, ont été basculées en distanciel, permettant une réduction des coûts et une meilleure absorption de la hausse générale des dépenses.

Dialogue de gestion

L'établissement a mis en place un dialogue de gestion structuré et piloté de manière centralisée, garantissant une répartition cohérente des moyens. Ce dispositif repose sur une double phase d'entretiens :

1. Entretiens entre les CRB et les services opérationnels, permettant une première analyse des besoins
2. Entretiens entre le président et les CRB, avec une agrégation des données au niveau de l'établissement, assurant une vision globale des besoins et des ressources.

La Direction des Affaires Financières (DAF) assure le pilotage global du dispositif et la coordination des dialogues de gestion de la DGS, garantissant une approche homogène et alignée avec les priorités stratégiques de l'établissement. Le processus repose sur une remontée des besoins financiers, RH et patrimoniaux par l'ensemble des structures, avant leur agrégation en vue des dialogues entre le président et ses CRB. Cette démarche favorise l'arbitrage et la priorisation des projets.

L'allocation des moyens s'appuie sur plusieurs critères :

- L'allocation de l'année N-1,
- Les besoins exprimés, avec des critères spécifiques pour les investissements : projets non financés, travaux réglementaires, amélioration du confort, aspects esthétiques, et mise en place d'une logique d'enveloppe,
- Les axes stratégiques,

DOCUMENT DE TRAVAIL

Au cours des deux dernières années, les campagnes d'emplois ont été menées de manière maîtrisée, garantissant un équilibre entre besoins et contraintes budgétaires. Cette approche permet d'ajuster les effectifs tout en conservant une trajectoire budgétaire soutenable.

Actuellement, les structures reçoivent une notification détaillée des moyens alloués lors de l'ouverture des crédits en janvier N+1. Une communication plus précoce pourrait être envisagée.

Référence 8. La politique des ressources humaines et le développement du dialogue social traduisent la stratégie de l'établissement et contribuent à la qualité de vie au travail de ses personnels.

Voir également les annexes A-RAE_C1_Ref08_001 à A-RAE_C1_Ref08_023

Politique de ressources humaines

Une politique de recrutement alignée avec la stratégie et les priorités de l'établissement
Conformément son projet d'établissement, l'École repose sur un modèle original combinant les exigences de recrutement d'une grande école avec les missions de recherche et de formation propres aux universités.
Les spécificités de l'établissement guident une politique de recrutements ciblée, en adéquation avec ses axes stratégiques en matière d'attractivité nationale et internationale.
Les campagnes de recrutement des personnels ces dernières années ont été marquées par plusieurs priorités stratégiques :

- La création du CPES Sciences et Société et le maintien d'une offre de formation pluridisciplinaire, nécessitant le recrutement d'enseignants du second degré ou d'enseignants-chercheurs (Économie) et d'un enseignant-chercheur en études arabes dans le cadre d'un partenariat avec l'Institut Français d'Islamologie.
- Le développement de la recherche au plus haut niveau et l'investissement dans des thématiques émergentes, illustré par le recrutement d'enseignants–chercheurs spécialisés en intelligence artificielle et en sociologie du numérique, entre autres.
- Le recours aux dispositifs de la Loi de Programmation de la Recherche (LPR), permettant notamment le recrutement de deux chaires de professeurs juniors sur les thématiques du genre et de l'intelligence artificielle, ainsi que la promotion de 21 personnels dans un corps supérieur au sein des laboratoires de recherche et départements de formation.
- Le recrutement d'une chargée de mission égalité pour piloter les actions en faveur de l'égalité et de la lutte contre les violences sexistes et sexuelles (VSS) et être force de proposition en faveur du respect des transidentités.
- La création d'un emploi de responsable de la cellule d'appui au pilotage pour renforcer les outils d'aide à la décision.
- Le recrutement d'une psychologue du travail dédiée à l'accompagnement des personnels et à la prévention des risques psychosociaux.
- Le recrutement d'un économe de flux chargé d'optimiser la gestion énergétique de l'École.
- Le recrutement d'un chargé projet transition écologique dédié au déploiement d'actions autour de ces enjeux et à l'obtention du label DDRS.
- Le recrutement de personnels experts sur les montages de projets Européens et en particulier d'ERC dans le cadre du programme Ability.

L'établissement accorde une attention particulière à l'évolution des carrières (concours, rehaussements, mobilité) et à l'inclusion en mettant en œuvre une politique volontariste en faveur de l'emploi des personnes en situation de handicap.
La mobilité interne des personnels administratifs est privilégiée ainsi que la titularisation par la voie du concours des personnels en CDD. L'ouverture au minimum d'un concours BOE (Bénéficiaire de l'Obligation d'Emploi) est prévue à chaque campagne d'emploi (depuis 2019, le nombre de BOE est passé de 49 à 55). Concernant le personnel académique, l'exo recrutement est prioritaire : 13 extérieures et extérieurs sur les 14 postes de la campagne

DOCUMENT DE TRAVAIL

enseignants-chercheurs 2023, dont 4 internationaux (2 Suisse, Canada et Allemagne). Toutefois, le recours au repyramidage par la voie du concours est également mobilisé pour permettre à des maîtres de conférences d'accéder au corps des professeurs d'universités sur une part des postes ouverts lors de la campagne d'emploi 2025.

Une politique de ressources humaines engagées en faveur de la parité, de l'inclusion et de la lutte contre les discriminations et les violences sexistes et sexuelles

L'École intègre pleinement les enjeux d'égalité, d'inclusion et de lutte contre les discriminations et les violences sexistes et sexuelles (VSS) dans sa politique de ressources humaines. Elle s'est dotée d'un Schéma directeur du handicap et d'un plan en faveur de l'égalité professionnelle, affirmant ainsi sa volonté d'inscrire ces enjeux au cœur de sa politique RH. Le rapport social unique 2023 met en évidence les disparités de genre au sein des effectifs : 42 % de femmes contre 58 % d'hommes parmi les personnels enseignants, 61 % de femmes contre 39 % d'hommes au sein des personnels administratifs.

Pour répondre à ces enjeux, l'École veille notamment à privilégier la parité dans ses recrutements. Ainsi, en cas de candidatures équivalentes pour un poste académique dans une discipline sous représentée, la prise en compte de cet enjeu peut constituer un critère de départage, conformément aux lignes directrices de gestion adoptée par l'établissement.

Il faut également noter la mise en place d'une formation obligatoire aux enjeux d'égalité aux enseignants en situation d'encadrement doctoral, pour les comités de sélection sur les postes d'enseignants-chercheurs, ainsi que pour les jurys des concours d'entrée. Cette formation s'impose aux personnes souhaitant s'inscrire à une habilitation à diriger des recherches ou encadrer des CDSN (Contrats Doctoraux Spécifiques pour Normaliens).

L'établissement déploie une politique de sensibilisation et de formation renforcée.

Dès 2022, les comités de sélection ont été sensibilisés aux enjeux de non-discrimination dans le cadre du recrutement des enseignants-chercheurs.

Depuis 2021, la chargée de mission égalité a mis en place de nombreuses actions de sensibilisation ayant touché plus de 2 000 personnes, à travers notamment : une demi-journée de sensibilisation aux VSS organisée à chaque rentrée ; l'intégration de formations dédiées aux enjeux de non-discrimination, de prévention du harcèlement et des VSS dans le plan de formation des personnels et l'animation d'événements de sensibilisation à destination des personnels et des étudiants.

Cette dynamique se poursuit avec le nouveau plan d'action en faveur de l'égalité pour 2024-2026, dont l'objectif est de toucher tous les publics (personnels BIATSS, enseignants-chercheurs, élèves fonctionnaires stagiaires, étudiants et doctorants). Ce plan repose sur une approche intégrée et transversale de l'égalité, ce qui implique d'assurer un lien étroit avec tous les services, départements et laboratoires de l'école. Enfin, l'École décline également ces engagements dans sa politique de recrutement des enseignants-chercheurs et chercheurs, en s'appuyant sur les principes d'Ouverture, de Transparence et de Mérite (OTM-R) dans le cadre de l'obtention du label HRSR4 en cours de renouvellement à ce jour.

L'ensemble de ces recrutements s'inscrit dans une approche pluriannuelle et transparente, garantissant une adéquation entre les besoins en compétences et les priorités stratégiques.

Un cadre de pilotage est fixé débutant par une identification pluriannuelle des besoins dans le cadre des dialogues de gestion. Ces besoins sont ensuite arbitrés en fonction des priorités stratégiques de l'établissement, avant d'être soumis aux instances pour discussion et décision.

Des dispositifs de suivi sont mis en place tels que les entretiens de suivi d'intégration des personnels administratifs et des entretiens de suivi de carrière des enseignants – chercheurs et enseignantes-chercheuses au bout d'un an, trois ans et sept ans.

L'établissement veille à la mise en place d'une politique de temps de travail équilibrée

L'école s'est dotée de deux documents structurants en matière de temps de travail :

- Le protocole ARTT, qui définit la durée du travail ainsi que les modalités d'aménagement du temps de travail des personnels administratifs.
- La politique d'organisation des services des enseignants et enseignants-chercheurs, qui précise les modalités d'accomplissement des obligations statutaires ainsi que les

DOCUMENT DE TRAVAIL

aménagements de service, notamment la typologie des décharges. Cette politique s'est enrichie d'un cadrage spécifique sur la gestion des congés des doctorants.

Ces dernières années et notamment en 2024 et 2025, plusieurs innovations ont été introduites pour adapter ce cadre initial :

- Pour les personnels administratifs, la politique de télétravail en place a été révisée afin de concilier souplesse organisationnelle et préservation des collectifs de travail. Les critères d'éligibilité ont été assouplis, tant en termes de quotité de travail que d'ancienneté sur le poste, tout en limitant le télétravail à deux jours maximum par semaine.
  En 2024, 391 agents sur un effectif total de 589, soit 66 % des personnels administratifs, ont recours au télétravail. Cette pratique s'accompagne de formations dédiées aux encadrants et de l'instauration d'une règle garantissant au moins un jour de présence commune sur site pour renforcer la cohésion des équipes.
  L'école a également instauré un congé menstruel, inscrit dans les autorisations spéciales d'absence et mis en place à son initiative.
- Pour les personnels académiques, un principe de pluri annualisation de l'obligation de service et d'octroi de décharge permet aux enseignants de bénéficier pour le plus grand nombre d'un temps de recherche conséquent. Ces principes sont issus des propositions d'un groupe de travail collégial mis sur pied fin 2023. A titre d'exemple, il est prévu la possibilité de solliciter une décharge en qualité de porteur de projet de recherche européens ou ANR.

Gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences

La gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences (GPEEC) constitue un enjeu stratégique majeur pour la politique des ressources humaines de l'École. Elle vise à anticiper les besoins, à adapter les effectifs et à optimiser les ressources disponibles.
À ce jour, l'École ne dispose pas d'un outil unique pour piloter efficacement cette GPEEC. Toutefois, la dématérialisation des entretiens professionnels et l'amélioration de la qualité des fiches de poste via l'application dédiée (FEVE) représentent une première étape essentielle pour cartographier les métiers existants.
Le pilotage des campagnes d'emploi, ainsi que le suivi mensuel de la masse salariale, permettent d'anticiper les besoins en recrutement en tenant compte des impératifs budgétaires. Il est à noter que tout besoin est systématiquement réinterrogé et tout départ ne donne pas lieu automatiquement à un remplacement. En complément, des analyses réalisées dans le cadre des dialogues de gestion offrent une vision détaillée des effectifs par discipline et par service, facilitant ainsi l'identification des secteurs en tension. Par exemple, le recrutement de personnels académiques en cinéma a été priorisé afin de renforcer l'encadrement dans cette discipline ainsi que le recrutement de deux conducteurs de travaux pour pourvoir les besoins dans ce secteur.
Dans l'attente de la formalisation d'un schéma directeur des ressources humaines, plusieurs documents encadrent les pratiques en matière de recrutement et de promotion :

- Politique de rémunération et de recrutement des personnels BIATSS contractuels.
- Grille de rémunération des agents contractuels (doctorants, chercheurs, personnels administratifs, vacataires).
- Lettre de cadrage des dialogues de gestion.
- Dispositif de gouvernance des comités de sélection, précisant les règles d'impartialité et la prévention des biais dans le recrutement des enseignants-chercheurs.
- Lignes directrices de gestion relatives à la promotion et à la valorisation des parcours professionnels, accompagnées d'une charte déontologique des membres des collèges d'experts pour l'avancement des personnels administratifs.
- Politique de recrutement en matière d'apprentissage.

Ces éléments constituent une base solide pour structurer et professionnaliser la gestion des ressources humaines, en attendant la mise en place d'un cadre plus global et intégré.
L'adoption d'un schéma directeur en développement durable et responsabilité sociétale démontre l'engagement de l'établissement à sensibiliser et former son personnel aux défis de la transition écologique. Parmi les actions notables nous trouvons : des conférences

DOCUMENT DE TRAVAIL

mensuelles, des projections-débats, ainsi que des ateliers dédiés à la mobilité, à la biodiversité, au numérique responsable, aux fresques du climat et aux ateliers "deux tonnes".
En 2025, l'établissement entend renforcer cette dynamique en déployant des parcours de formation complets sur la transition écologique, afin de permettre à l'ensemble des personnels de se saisir de ces enjeux dans leur pratique professionnelle.

Accompagnement des parcours professionnels

L'accompagnement des parcours professionnels est au cœur de notre politique de ressources humaines.
Le premier jalon de cet accompagnement est la mise en place d'un projet de service au sein de la direction des ressources humaines, visant à désigner un interlocuteur unique pour chaque agent en matière de gestion de carrière. Le deuxième jalon consiste à rendre visibles les actions et les acteurs de la direction des ressources humaines grâce à plusieurs initiatives de communication interne : une lettre d'information RH, des cafés RH et des webinaires
Le troisième jalon se concrétise par la mise en place d'une politique d'accompagnement à la mobilité et à la formation, comprenant plusieurs dispositifs :

- L'adoption d'un plan de formation basé sur une campagne de recueil dématérialisé des besoins des agents
- Une offre de formation transversale et individuelle
- Des dispositifs d'accompagnement individuels : bilans de compétences, congés de formation professionnelle, mobilisation du compte personnel de formation, validation des acquis de l'expérience, périodes d'immersion professionnelle
- Un séminaire d'une demi-journée sur la carrière des enseignants-chercheurs
- Une journée d'accueil pour les doctorants
- Un entretien de classement pour les nouveaux enseignants-chercheurs dans les trois mois suivant leur arrivée
- Un webinaire sur les voies d'avancement des personnels administratifs
- Une formation et une aide personnalisée à la constitution d'un dossier de retraite

Enfin, l'engagement de l'établissement en matière d'accompagnement se concrétise par le recrutement récent d'une psychologue du travail, qui a soutenu une cinquantaine d'agents.

La valorisation de la manière de servir et de l'investissement des personnels
L'établissement a révisé ses dispositifs indemnitaires pour valoriser à la fois les fonctions occupées et la manière de servir.
Pour le personnel administratif :
Le RIFSEEP (Régime Indemnitaire tenant compte des Fonctions, des Sujétions, de l'Expertise et de l'Engagement Professionnel) a fait l'objet de deux révisions triennales afin de favoriser une convergence par filière et d'assurer une augmentation pour tous. Une réévaluation des cotations est prévue lors des entretiens professionnels. Il est également important de noter la valorisation de fonctions spécifiques telles que le tutorat d'apprentis ou l'assistant de prévention.
Dans le cas des agents contractuels, une prime mensuelle par catégorie a été instaurée, similaire à celle des titulaires, avec des principes de révision définis. Un complément indemnitaire de fin d'année est mis en place, sous réserve de soutenabilité budgétaire (versé en 2023 mais pas en 2024), après l'adoption d'un document de cadrage annuel fixant les critères d'attribution. Un bilan de ces attributions est présenté en instances.
Pour le personnel académique, la mise en place du RIPEC (Régime Indemnitaires des Personnels Enseignants et Chercheurs) dans ses trois composantes a conduit l'établissement à réviser sa politique indemnitaire en valorisant d'une part l'exercice d'activités administratives ou pédagogiques (C2) et d'autre part l'investissement scientifique (C3). De plus, un dispositif d'intéressement est prévu dans le cadre de la gestion de projets de recherche spécifiques.

Dialogue social et qualité de vie au travail

Le dialogue social : un espace de co-construction

DOCUMENT DE TRAVAIL

La qualité du dialogue social est un indicateur essentiel de la qualité de vie au travail. Des espaces institutionnels de dialogue avec les représentants syndicaux ont été mis en place et une démarche de consultation est systématiquement menée sur les questions sociales. En plus des instances traditionnelles (CA, CS, CSA, F3SCT), l'École a mis en place diverses structures où la représentation syndicale est assurée : des points mensuels avec les co-secrétaires de la F3SCT, une réunion mensuelle de dialogue social, une cellule d'action, une commission de formation, un comité de prévention des RPS, une cellule de veille sociale et une commission d'action sociale. Il est également important de noter que les personnels sont informés des différents types d'absences liées au droit syndical. Des fiches pratiques d'information pour les agents et les représentants du personnel ont été réalisées avec pour objectif de préciser les différentes procédures et démarches qui existent, et leurs impacts.
Une attention particulière est apportée sur l'octroi des moyens syndicaux : locaux, allégement de service, panneaux d'affichage, reprographie, courriel … Dans le cadre de l'exercice de leurs prérogatives lors d'une visite de service, une lettre de mission est rédigée pour définir les modalités de la visite et les moyens alloués. Cette lettre est ensuite transmise au responsable du service concerné.
Depuis 2022, l'école a initié plusieurs chantiers sociaux en collaboration avec les représentants du personnel. De nombreux groupes de travail, incluant un ou deux représentants syndicaux, ont été mobilisés sur divers sujets : la refonte de la politique de rémunération des personnels administratifs contractuels, une réflexion sur l'articulation entre primes et décharges pour les enseignants-chercheurs, la révision du télétravail, la mise en place du congé menstruel, la rénovation du plan en faveur de l'égalité professionnelle, et le renouvellement du label HRS4R. Ces discussions ont abouti à l'adoption en instance de dispositifs structurants bénéfiques pour le personnel.

Une politique sociale engagée
Plusieurs initiatives démontrent l'engagement de l'École en faveur d'une politique sociale proche des personnels. En matière d'action sociale, une commission dédiée octroie des aides financières ciblées, et un guide des prestations sociales est disponible, détaillant l'offre de services dans ce domaine. En matière de prévention des risques, un comité spécialisé dans les risques psychosociaux définit les actions à entreprendre, tandis qu'une cellule de veille sociale, composée de divers acteurs allant de la médecine préventive à l'assistante sociale, peut être mobilisée pour soutenir le maintien dans l'emploi. Enfin, pour lutter contre toutes formes de discrimination, l'École a mis en place en 2021 un dispositif de signalement et une cellule d'écoute, dont le bilan est présenté annuellement par la mission égalité.

Référence 9. L'établissement intègre dans sa stratégie une politique immobilière soutenant son développement.

Voir également les annexes A-RAE_C1_Ref09_001 à A-RAE_C1_Ref09_011

Diagnostic et suivi du patrimoine immobilier

L'équipe de la Direction du Patrimoine stabilisée fin 2023 a pu se réorganiser autour de 3 services (Maintenance, Travaux et Grands Projets, Espaces verts) et deux missions (Économe de flux et Données Patrimoniales) qui regroupent une trentaine de personnes en charge du suivi du patrimoine bâti et non bâti. Malgré une période de fort turn over touchant aussi bien les équipes de maintenance, de travaux que la mission données patrimoniales, cette dernière a aujourd'hui une bonne connaissance de son patrimoine tant sur les aspects techniques que réglementaires. A ce jour l'ensemble des ERP qui constitue le parc immobilier est sous avis favorable de la commission de sécurité ce qui est le fruit d'un travail quotidien entre les services de la direction du patrimoine, du service accueil sécurité badge et du service de prévention et santé au travail. Ce suivi est effectué sur le terrain au quotidien mais également via des organestels que le point mensuel d'avancement des travaux immobilier avec la DGS, la DAF, la DIRCOMPTA et la DIRPAT, les points bimensuels avec la VPR, la DIRPAT, la Sécurité, le SPST et la DAF particulièrement pour le suivi du contrat de partenariat du site Monod (issu de

DOCUMENT DE TRAVAIL

l'opération campus) mais également pour l'instruction de toute nouvelle demande des utilisateurs avant arbitrages.
Pour compléter ces dispositifs de suivis la Direction du Patrimoine définit plusieurs indicateurs comme l'évolution des consommations de fluides, le taux de pannes ou signalement de défauts remontés par les utilisateurs via un outil d'assistance ainsi que leur temps de prise en charge et de résolution. A cela s'ajoute le pilotage des surfaces via le SI Patrimoine et la mise à jour des plans et surfaces affectées aux activités, domaine dans lequel un retard a été pris du fait de l'absence d'agent en charge des données patrimoniales pendant deux années.
Le SI Patrimoine est également la base de référence locaux qui est ensuite déployée dans les applications de gestion dont le système de réservation de salles [EDTSoft/PlanningSalles] permettant de suivre le taux d'occupation des salles de cours et amphithéâtres des deux sites.

Programmation et soutenabilité immobilières

L'opération campus initiée en 2008 ainsi qu'un certain nombre d'opérations structurantes pour l'établissement menées en financements propres ont permis de remettre en conformité les systèmes de sécurité incendie et de mener à bien les Agenda d'accessibilité programmée sur les deux sites.
Toutes les opérations menées sur la période 2016-2021 étaient issues du premier schéma directeur immobilier de l'ENS récemment fusionnée et dans les SPSI successifs, une seule opération inscrite dans ce schéma directeur reste à réaliser : la déconstruction-reconstruction de la résidence du site Monod, projet en cours avec le CROUS de Lyon et inscrit dans le CPER 2021-2027 pour une réouverture prévue à la rentrée 2027.
A ce jour la problématique que rencontre l'ENS sur son patrimoine immobilier repose sur la capacité d'obtenir des financements pour poursuivre les efforts menés majoritairement sur le site Monod plus ancien que le site Descartes. Ce dernier est toutefois dans sa 25ème année et il convient désormais d'axer les efforts sur ce site, le site Monod disposant d'un programme de gros entretien renouvellement (GER) sur les 20 prochaines années.
La mise en œuvre de la stratégie immobilière repose sur deux éléments de programmation et prospective essentiels que sont le Schéma directeur et le SPSI. L'ENS termine les dernières opérations de son schéma directeur et doit à ce jour renouveler son SPSI. Un retard a été pris sur ce dernier du fait des éléments mentionnés supra (absence d'agent en charge pendant 2 ans) mais cela n'empêche pas de faire de la planification immobilière pluriannuelle par le biais des organes de suivi déjà mentionnés ainsi que via les dialogues de gestion en vue de la préparation des échéances budgétaires. De plus un suivi spécifique est fait sur le site Monod qui est fortement évolutif du fait des recherches qui y sont menées, ce qui nécessite d'anticiper et d'accompagner les mutations immobilières rendues nécessaires par l'obtention d'un nouvel équipement dans le cadre des appels à projets auxquels les équipes de recherche répondent.
Le site Monod dispose d'un avantage par rapport au site Descartes du fait d'avoir une programmation de gros entretien sur 20 années financée par l'opération campus. Un parallèle doit désormais être fait pour doter le site Descartes d'un plan de GER pour assurer sa pérennité en complément des études lancées par les équipes de la DIRPAT en vue de restructurer (isolation-aménagements intérieurs) / rénover (clôt-couvert) la résidence du site Descartes pour pouvoir disposer d'éléments fiabilisés sur les coûts et gains attendus.

La dévolution n'est pas aujourd'hui à l'étude. En effet, les équipes tant de la direction du patrimoine que des services associés ne sont pas dimensionnées ni outillées/formées pour pouvoir mener à bien le processus de dévolution. L'ENS ne peut de plus pas compter sur un patrimoine aisément valorisable.

Gestion de la transition écologique

L'établissement s'est doté d'un économe de flux afin de faire l'état des lieux des équipements techniques et des pratiques et usages dans les bâtiments dans le but d'optimiser ses consommations énergétiques. Ce dernier a initié plusieurs démarches d'optimisation tant des installations techniques que des systèmes de régulation, démarches poursuivies en phase opérationnelle par des propositions déposées dans le cadre des appels à projet TIGRE puis France Relance qui ont permis certaines actions (isolation de point singulier sur les réseaux de

DOCUMENT DE TRAVAIL

chaleur, remplacement de luminaires), actions complétées par des opérations sur fonds propres(«relamping» de bâtiments, optimisation ou déploiement de GTC, ajout de points de comptage).
L'ensemble de ces démarches a permis de garder des consommations en électricité et chauffage urbain stables malgré la réception en 2021 d'un bâtiment de recherche de 3500m² fortement consommateur du fait des équipements scientifiques installés (serres expérimentales, salle blanche, spectromètre de masse…).
En complément, le vaste plan de restructuration et mise aux normes des bâtiments qui s'est déroulé de 2016 à 2021 a vu près de 50000m² traités dans le cadre d'un contrat de partenariat avec objectif de réduction de la consommation d'énergie primaire, objectif qui fait l'objet d'un suivi minutieux par l'économe de flux, en lien avec l'équipe de la ComUE et les équipes du partenaire.

« SWOT » du chapitre 1 : pilotage stratégique et opérationnel

SWOT Etablissement

S - (Forces)	W - (Faiblesses)
• Excellence académique et reconnaissance internationale • Impact sur la société et l'ESR en général par le devenir des étudiants, création de jeunes pousses, CDSN • Pluridisciplinarité et forte intrication formation recherche • Coordination académique au niveau du site : formations co-accréditées et unités de recherche partagées, Écoles Doctorales • Expertise sur les questions éducatives (IFÉ, LLE, Département HEN) • Écosystème unique de préservation, valorisation et diffusion des savoirs • Accompagnement de la santé étudiante • Richesse des expertises métier • Moyens dédiés à la Mission égalité et lutte contre les VSS • Attention portée au handicap et accessibilité numérique • Diversité des espaces de discussion propices au dialogue social • et des allocations d'études • Politique de Sécurité du Système d'information • Cadres d'études, de vie et de travail exceptionnels : gymnases, terrain de tennis, théâtre, restaurants, plateau TV, jardins, 2 résidences étudiantes, 2 bibliothèques, vie associative riche, offre culturelle et sportive, établissement à taille humaine.	• Fonds de roulement et trésorerie limités • Diversité sociale, géographique, académique et de genre des élèves et étudiants • Différence de statut entre les élèves fonctionnaires stagiaires et les étudiants • Prise en charge de la santé étudiante à consolider, notamment en termes de santé mentale • Pilotage : absence de Système d'information décisionnel transverse • Suivi qualité à consolider • Vision d'ensemble et coordination de la politique de diffusion des savoirs et de médiation
O - (Opportunités)	**T - (Menaces)**
• Capacité à lever des financements (notamment européens) • Fort soutien des organismes nationaux de recherche • Réseau Alumni à mobiliser • Consensus au niveau du site sur l'intérêt d'une stratégie académique disciplinaire et transdisciplinaire • Développement de partenariats à l'international	• Incertitude budgétaire • Remise en cause des modèles financiers, multiplication des appels à projets • Patrimoine contraint – limite au développement des projets • Crédibilité de la gouvernance inter-établissements dans le montage et le pilotage de projets de grande ampleur

CHAPITRE 2 : POLITIQUE DE LA RECHERCHE, DE L'INNOVATION, DE L'INSCRIPTION DE LA SCIENCE DANS LA SOCIETE

Référence 10. La politique de recherche de l'établissement définit des orientations structurantes.

Voir également les annexes A-RAE_C2_Ref10_001 à A-RAE_C2_Ref10_029

La politique de recherche de l'établissement se décline au travers de la trentaine d'unités de recherche dont elle est tutelle et qui représente un écosystème particulièrement riche et diversifié. L'ensemble de ces structures implique plus de 750 chercheurs et enseignants-chercheurs dont 370 chercheurs employés d'un ONR. Les partenariats établis avec les organismes nationaux de recherche s'intègrent dans la stratégie de recherche et les priorités thématiques, en renforçant l'excellence scientifique de l'établissement. Les échanges avec les ONR sont fréquents, appuyés par des accords-cadres *(cf. annexe recherche-RAE-accords-cadres ONR)* et visent à valider les orientations scientifiques en cohérence avec les ressources humaines et financières nécessaires.
Le CNRS est l'organisme le plus représenté parmi les unités de recherche de l'École ; Inria, INRAE et Inserm sont également des partenaires importants. Ces partenariats stratégiques sont essentiels à la mise en place et au maintien sur un temps long des priorités, pour mener une recherche de pointe propre à adresser les nombreux défis contemporains, notamment en favorisant l'innovation scientifique et technologique (dont financement d'équipement lourd ou remarquable de recherche ; (*cf ANNEXE Tableau financement équipement ONR),* aussi bien dans le domaine des sciences expérimentales et fondamentales que dans celui des sciences humaines et sociales. La pluridisciplinarité est au fondement même de notre établissement et de son organisation. A cette pluridisciplinarité s'ajoute la volonté de développer l'interdisciplinarité : le programme des laboratoires juniors encourage cette interdisciplinarité au travers de deux appels à candidature chaque année, en offrant la possibilité aux étudiantes et étudiants, toutes disciplines confondues, de développer leur propre projet de recherche. Au-delà des unités de recherche, l'ENS de Lyon soutient des structures transversales, comme l'Institut rhônalpin des systèmes complexes (IXXI), hébergé par l'École, et au sein duquel le numérique joue un rôle de catalyseur de nombreux travaux de recherche interdisciplinaire au vu de son impact sur l'ensemble des disciplines scientifiques. Par ailleurs, l'établissement est membre ou partenaire d'une vingtaine d'Instituts ou Fédérations de recherche (IRT, ITE) *(cf. ANNEXE liste des instituts et fédérations de recherche dont l'ENS est membre)*.
L'internationalisation, une autre priorité de recherche de l'Ecole est soutenue par de nombreux partenariats établis avec des universités étrangères de premier plan dans le monde entier. On pourra noter par exemple l'animation du Campus Franco-Indien en sciences de la vie et de la santé au travers du programme BIOSANTEXC, piloté par l'ENS de Lyon, qui implique les 4 ENS et 7 IISERs. A ces partenariats qui favorisent aussi bien les mobilités et les collaborations de recherche internationale, s'ajoute le programme de professeurs invités qui viennent enrichir ces échanges internationaux (avec une trentaine de séjours chaque année). La participation initiale de l'ENS de Lyon à l'alliance d'universités européennes Arqus s'est terminée à l'arrêt du programme Idex et l'école a fait le choix de ne pas s'impliquer dans une autre université européenne, cf. supra. Par ailleurs, le renforcement de la dimension internationale de la recherche à l'Ecole prend en compte la nécessité individuelle et collective d'agir de façon raisonnée compte-tenu des enjeux de développement durable. En effet, les préoccupations en termes de transitions multiples sont incontournables, tant il importe de penser ces transitions, de former et éclairer les acteurs d'aujourd'hui et de demain. La création au sein de l'École d'un centre de recherche sur les transitions transdisciplinaires pour aborder des enjeux et des thématiques liés aux transitions sociales et écologiques est en cours de maturation. Au-delà de la démarche initiée dans chaque laboratoire pour évaluer et réduire son empreinte carbone, la prise en compte de l'impact environnemental doit être intégrée à l'éthique de la recherche, au même titre que le respect de la personne humaine.

DOCUMENT DE TRAVAIL

L'ENS de Lyon attache aussi une importance cardinale à l'éthique et à l'accès libre à la science dans ses activités de recherche. Ces principes essentiels sont au cœur de sa politique de recherche et sont appliqués de façon soutenue et suivie dans ses pratiques et son environnement de travail. L'établissement a désigné un référent pour l'intégrité scientifique et dispose également d'une commission de déontologie. Un référent éthique est en cours de nomination et travaillera en interaction avec le Comité d'éthique de la recherche de la ComUE Université de Lyon (CER-UdL).

Consciente de sa responsabilité dans la diffusion de la connaissance scientifique, l'ENS de Lyon a inscrit le développement d'une culture de la science ouverte *(cf. ANNEXE feuille de route Science ouverte 2023)* dans ses axes stratégiques. Elle s'appuie sur un écosystème de la recherche qui lui est propre, à la confluence d'une pluralité de laboratoires et de services d'appui à la recherche (Bibliothèque Diderot de Lyon, CBPsmn, ENS Éditions, Persée). Un groupe de travail fédérant l'ensemble des acteurs concernés a produit une feuille de route Science ouverte, votée à l'unanimité par le Conseil scientifique en juin 2023. Elle est organisée autour de quatre axes :

- pour des publications en libre accès,
- pour une édition et un patrimoine scientifique ouverts,
- pour de nouvelles pratiques de gestion des données de la recherche,
- pour une culture de la science ouverte.

La déclinaison locale du baromètre de la science ouverte à l'échelle de l'établissement permet de mesurer la progression du taux d'accès ouvert des publications scientifiques de l'ENS de Lyon avec un DOI Crossref, parues durant l'année précédente par année d'observation. Le taux est passé en quelques années de 53,3% (2018) à 82,8% (2024). La pratique du dépôt dans l'archive ouverte HAL du CCSD témoigne de la même inflation et d'un engagement soutenu des structures de recherche. Le nombre total de notices est passé de 51 249 fin 2021 à 64 983 fin 2024. Le nombre total de fichiers est, quant à lui, passé de 18 613 au 31 décembre 2021 à 28 427 au 31 décembre 2024. Ces deux dimensions de la production scientifique de l'École s'articulent pleinement avec la feuille de route Science ouverte votée par le Conseil scientifique en juin 2023.

Outre la poursuite des initiatives engagées, des réalisations très concrètes sont à signaler dans cette perspective, en lien avec le label HRS4R *(cf. ANNEXE intro-stratégie HRS4R)* dont l'établissement a demandé le renouvellement, par exemple :

- évaluation annuelle et fine de la prise en charge des APC (*article processing charges*) au regard du développement concomitant des accords « lecture et publication »,
- travail de curation sur les identifiants pour la recherche dans les référentiels (IdRef, ORCID, IdHAL…),
- labellisation par le MESR de l'atelier de la donnée DATALystE du site Lyon Saint-Étienne auquel participe l'ENS de Lyon,
- adhésion de l'établissement à la Déclaration de San Francisco (DORA) et à la *Coalition on Advancing Research Assessment* (CoARA) pour repenser les pratiques d'évaluation des chercheurs et de la recherche scientifique *(cf ref HCERES)*.

DOCUMENT DE TRAVAIL

Référence 11. L'établissement mène une politique de ressources et de soutien à la recherche.

Voir également les annexes A-RAE_C2_Ref11_001 à A-RAE_C2_Ref11_016

Politique de ressources

La politique de recrutement et la gestion du budget de recherche à l'ENS de Lyon sont alignées avec la stratégie scientifique de l'établissement, qui vise à maintenir la recherche au plus haut niveau, de soutenir des secteurs émergents et encourager l'interdisciplinarité. La politique de recrutement est basée sur l'ouverture de postes par voie de concours classique (MCF, PU) comme la voie des chaires de professeurs juniors. La politique de recrutement et la

gestion du budget contribuent à l'attractivité pour les enseignants-chercheurs et chercheurs grâce à un environnement de travail stimulant, des opportunités internationales et un soutien à la recherche de pointe.

Politique de soutien

La politique de recherche de l'École se traduit par un soutien important aux unités de recherche, tant dans sa stratégie pluriannuelle de recrutement d'enseignants-chercheurs et de doctorants que dans le financement de structures et de plateformes innovantes, ou encore dans l'accompagnement administratif et financier des actrices et acteurs académiques dans leurs projets. La politique de recrutement vient également en appui de structures pour laquelle l'ENS de Lyon a une mission nationale, comme l'UAR Persée ou l'IFÉ.
Le budget de la recherche à l'ENS est réparti en fonction des priorités qui soutiennent la stratégie scientifique globale de l'établissement. Il est alloué de la manière suivante :

- Une part est destinée à des dotations pour le fonctionnement récurrent des unités de recherche *(cf. annexe tableau crédits récurrents ENS et ONR)*,
- Une enveloppe budgétaire dédiée à la recherche dit « Fonds Recherche » pour le financement des plateformes mutualisées et des appels d'offres internes (manifestations internationales, projets émergents, attractivité de nouveaux professeurs et laboratoires juniors) dont l'attribution est validée par le CS *(cf. ANNEXE modèles vierges des AAP du FR)*,
- Des appels d'offres pour des achats d'investissement destinés à l'acquisition d'équipements scientifiques.

Une attention particulière est portée à l'interdisciplinarité et à l'innovation, avec des financements dédiés à des projets impliquant plusieurs disciplines.
Cette répartition budgétaire suit les grandes lignes de la stratégie scientifique de l'établissement, mettant l'accent sur des domaines spécifiques prioritaires et favorisant les partenariats avec d'autres institutions académiques et socio-économiques. Cela permet de renforcer la visibilité nationale et internationale de l'ENS de Lyon et de soutenir une recherche de haute qualité.
Au cours des cinq dernières années, les recrutements les plus significatifs dans le domaine de la recherche ont concerné la biologie quantitative, l'intelligence artificielle, la physique quantique, l'économie et la sociologie. Ces recrutements stratégiques visent à renforcer les capacités de l'établissement dans des secteurs hautement compétitifs au niveau international.

L'allocation des moyens aux unités de recherche, en collaboration avec les ONR comme le CNRS, Inria, INRAE ou Inserm, dépend de plusieurs facteurs tant quantitatifs que qualitatifs. Elle prend ainsi en compte l'évaluation de la qualité scientifique et des performances de recherche, en interne comme en externe, mais aussi les besoins stratégiques de l'établissement et des priorités nationales en matière de recherche.
L'impact scientifique est mesuré par les publications, citations, prix et collaborations internationales mais aussi par la participation à des actions de médiations envers des publics variés et la contribution à la dissémination des valeurs de l'ENS de Lyon. L'obtention de financements compétitifs (ANR, ERC, ONR) et la participation à des projets de grande envergure influencent la répartition des ressources, tout comme les actions favorisant la mise en œuvre de la politique DDRS de l'École. Les partenariats avec les ONR et les institutions locales jouent également un rôle clé et l'allocation des moyens est faite en concertation avec ces partenaires.

Le pôle recherche, qui met en œuvre la politique définie par la vice-présidence recherche, comprend plusieurs services supports dont les compétences et actions évoluent avec le déploiement constant de nouvelles réglementations et outils, notamment de financements nationaux, européens et internationaux, publics comme privés. Le périmètre d'intervention de ces services n'est bien entendu pas limité aux employés de l'ENS de Lyon et s'étend à l'ensemble des personnels des laboratoires dont l'ENS de Lyon est tutelle. Ce soutien se déploie concrètement à partir de plusieurs services (Ingénierie de projets, valorisation et partenariats

DOCUMENT DE TRAVAIL

socio-économiques, administration de la recherche, 3ème cycle), maillons essentiels des dispositifs d'accompagnement de la recherche.

Accompagnement pour le montage de projets et réponse aux appels à projets

Le service Ingénierie de projets a pour missions principales d'informer, de sensibiliser et d'accompagner le montage de projets auprès de financeurs académiques régionaux, nationaux, européens et internationaux, en apportant une expertise réglementaire, administrative, juridique et financière. Le déploiement d'actions spécifiques visant à favoriser l'obtention de contrats européens dans le champ des SHS, soutenu par le programme 'ASDESR Ability', représente l'une des évolutions récentes des actions menées par le service. Ce pôle aide les chercheurs dans la préparation de candidatures aux financements européens (ERC, Horizon Europe, ...) et nationaux (ANR, etc.). Il offre un accompagnement réactif sur la rédaction des propositions, la gestion administrative, ainsi que des conseils stratégiques pour optimiser les chances de succès *(cf. ANNEXE tableau projets européens, collaboratifs déposés et financés)*.

Le service Valorisation/Mécénat/Partenariat met en œuvre la stratégie de la valorisation des travaux réalisés à l'ENS de Lyon et de protection de la propriété intellectuelle. Il accompagne les chercheuses et chercheurs dans la mise en place de prestations et contrats de recherche avec des partenaires privés ou associatifs et assure la protection et le transfert des résultats de recherche en lien notamment avec le Pôle Universitaire d'Innovation (PUI) IMPULSE et la Société d'Accélération du Transfert de Technologies (SATT) PULSALYS. L'accompagnement à la création et l'hébergement de start-up issues des résultats de la recherche menée en lien avec l'École font partie de cette activité de transfert. La mise en place d'une activité de collecte de fonds et d'accroissement du mécénat, visant au renforcement de la soutenabilité financière de l'établissement, est une nouvelle mission en cours de développement.

Par ailleurs, dans le cadre du label HRS4R, la VPR organise des entretiens à des étapes stratégiques de la carrière de ses enseignantes-chercheuses et enseignants-chercheurs afin de les accompagner dans leur évolution et ambition scientifique.

Soutien à l'organisation de manifestations scientifiques

Entre 2019 et 2024, l'ENS de Lyon s'est dotée d'une cellule congrès, rattachée à la Vice-Présidence Recherche, dont l'objectif a été d'accompagner les équipes de recherche de l'École dans toutes les étapes de l'organisation de manifestations scientifiques, incluant une assistante administrative et logistique. Au cours des 4,5 ans de fonctionnement, cette cellule a contribué à l'organisation de plus de 17 manifestations scientifiques accueillant de 150 à plus de 1 000 participants internationaux pour des budgets respectifs pouvant aller de 50 k€ à 500 k€. Malgré un succès reconnu, la cellule a dû être fermée en 2024 du fait de considérations RH et budgétaires. L'enveloppe budgétaire du fonds recherche allouée à l'organisation de manifestations internationales reste un soutien particulièrement apprécié.

Référence 12. Dans sa politique d'innovation et d'inscription de la science dans la société, l'établissement définit des orientations structurantes.

Voir également les annexes A-RAE_C2_Ref12_001 à A-RAE_C2_Ref12_010

Choix stratégiques

1) **Politique d'incitation à la valorisation de la recherche de Moyens** :

- Intéressement financier des inventeurs/auteurs et des laboratoires (prime au brevet et à la licence de brevet, prime d'intéressement sur les revenus de la propriété intellectuelle (PI) pour tout type de PI à hauteur de 50% des revenus perçus par l'ENS, reversement au laboratoire d'origine d'une start-up de 50% des loyers perçus pour l'hébergement et 50% de la part copropriétaire de l'établissement sur les revenus de la PI).
- Mise en place d'une enveloppe de pré-maturation de 20 k€/an pour permettre de décrocher des financements de la Stratégie Nationale d'Accélération.

DOCUMENT DE TRAVAIL

- Sensibilisations régulières sous plusieurs formats (notamment Vidéo chercheurs) et mise sur pied d'une formation à la valorisation de la recherche à destination de tous les personnels de recherche.
- Mise en place d'une commission de déontologie en interne pour les passerelles public/privé.
- Développement de l'offre d'accompagnement au sein de l'incubateur ; hébergement + accompagnement à l'anté-création + formations/interventions thématiques (ex : apprendre à 'pitcher', les AAP, les aides, PI) + apéros de l'incubateur pour le partage d'expérience.

Résultats :

- Cf. données sur les résultats PI plus bas : diversification des actifs PI et augmentation du nombre de transfert.
- Nombre de passerelles publiques-privées en augmentation (4 concours scientifiques et renouvellements entre 2015 et 2019 et 16 concours scientifiques et renouvellement entre 2019 et 2025).
- En moyenne, 10 start-ups incubées par an sur la période 2019-2025 contre 8 sur la période 2015-2019 avec un taux de succès (start-ups rachetées ou toujours en activité) des start-ups incubées depuis 2015 à près de 85%.
- 20 start-ups issues des laboratoires de l'ENS de Lyon en tout sur la période 2019-2025 contre 12 sur la période 2015-2019.

2) Optimiser et diversifier les démarches de valorisation

Moyens :

- Implication forte dans les outils mutualisés du site (PUI, Commission Innovation UDL, SATT PULSALYS, Réunion Inter-établissements) – Représentation dans ces différentes structures (COMEX PUI, Comité PI/Projet PULSALYS, Commission Innovation) et implication dans de nombreux Comités/GT (Comité collaboration du PUI, GT pour harmoniser les contrats de recherche du site Inter-établissements, etc) et événements (sensibilisations, membre jury programmes PULSALYS/PUI notamment).
- Appui sur nos partenaires spécialistes de certains domaines pour la valorisation de nos résultats (Inria, INSERM, INRAE notamment) : aiguillage des dossiers vers ces partenaires si pertinent.
- Poursuite de la diversification du portefeuille PI avec gestion de dossier « en propre » et l'expérimentation de nouveaux modèles de valorisation, notamment en SHS en privilégiant des modèles de licences non exclusives d'adhésion (montants attractifs permettant de multiplier les contrats rapides à mettre en place car non ou peu négociés).

Résultats :

- ENS de Lyon « cheffe de file » dans des négociations clefs comme la Convention Quinquennale de site 2021-2026 ou le renouvellement de l'accord-cadre PULSALYS signé en 2023, dans la mise en place des conventions types harmonisées du site (Convention de stage, de séjour de recherche, doctorat de droit privé, …)
- Sur une moyenne de 265 dossiers PI traités par an entre 2019 et 2025, environ 176 actifs de PI gérés par an dont 108 pour lesquels l'ENS de Lyon est le mandataire unique, 25% détenu en copropriété avec des partenaires privés et 64% transférés (88 transferts en 2019, 113 en moyenne entre 2019 et 2025) *(cf. Annexe Mandat de négociation et de signature des contrats 2021-2026)*.
- Diversification confirmée des types de PI et types de transfert avec notamment :
  - Une stabilisation des revenus de la PI à hauteur de 54 k€/an en moyenne permettant au Service valorisation de fonctionner sur ressources propres au niveau de ses charges de service,
  - une augmentation de la place dans le portefeuille PI des actifs droit d'auteurs et bases de données (avec passage de 7% sur la période 2015-2019 à 10% du portefeuille sur les bases de données en 2025, de 3% à 18% sur les droits d'auteurs,
  - de nouveaux modes de transfert :
    ex. 1 : Logiciel et marque Anagraph : 9 licences d'adhésion signées avec des éditeurs de manuel scolaires pour 15 k€ en tout.

DOCUMENT DE TRAVAIL

ex 2. : Base de données Neopass@ction : prestation de mise à disposition d'une base de données et formation à son utilisation : 109 k€ entre 2015 et 2025 pour en tout 71 contrats d'adhésion et avenants.

Partenariats et inscription dans le territoire

Développer des partenariats plus structurants si possible pluridisciplinaires avec des partenaires socio-économiques :

Moyens :

- Table-rondes entreprise-chercheurs régulières (1 à 2 par an en moyenne),
- Développement d'événements coorganisés : Femme et Science par exemple,
- Plaquettes « Innover et entreprendre avec l'ENS de Lyon » et fiches laboratoires à destination des partenaires socio-économiques,
- Travail sur la tarification des plateformes en cours pour la mise en place d'une offre visible et standardisée (plaquette, contrats d'adhésion et grille tarifaire),
- Développement des réponses aux AAP Publics privés

Résultats :

- Accroissement du nombre de contrats (collaboration et prestation) et de leurs montants : 145 contrats gérés par an en moyenne entre 2019 et 2024, pour un montant moyen annuel de 1 millions d'euros.

Partenariats structurants en cours :

- 2 LabCom : IFPEN-LCH en cours de signature porté ENSL, I-TEN-LCH signé porté CNRS,
- Accord-cadre en cours de discussion avec Treefrog.

AAP Publics privés :

- Plan de relance mesure de préservation de l'emploi de R&D (5 projets portés par l'ENS),
- BPI France (2 projets I-Demo portés par l'ENS avec MOLSID, et ALICE & Bob, 1 projet Programme d'investissements d'avenir, action « Renforcement des Pôles de Compétitivité », volet « Projets de recherche et développement structurants pour la compétitivité porté par l'ENS avec I-Ten),
- IA cluster AILYS (projet pluridisciplinaire) qui a rassemblé près de 30 entreprises qui se sont engagées financièrement sur le projet en 2 mois.

La stratégie est en train d'être affinée vers une offre globale à destination des partenaires socio-économiques via notamment un projet de service « porte d'entrée unique et visible » regroupant Valorisation, Formation Continue, Taxe d'Apprentissage et Mécénat. Une charte partenariale est à l'étude.

Politique d'inscription de la science dans la société

L'ENS de Lyon accorde une importance particulière aux liens entre sciences et société, à la diffusion des savoirs et l'accès à la culture au sens large à des publics divers, avec la Bibliothèque Diderot de Lyon, l'IFÉ, l'UAR Persée, le service ENS Éditions, la Maison des Mathématiques et de l'Informatique, le théâtre Kantor, et également grâce à des partenariats impliquant le Musée des Confluences et la Villa Gillet. De nombreuses autres structures dans l'École développent des actions de médiation culturelle ou scientifique qui s'adressent au grand public ou aux scolaires.

Les missions de l'IFÉ (Institut Français de l'Education), d'ENS Éditions, de Persée, de la BDL dépassent ainsi les simples murs des campus, notamment en régime numérique. L'IFÉ a ainsi précisé et défini son rôle d'interface et a développé, à travers la production de différents types de ressources (revues, radio, podcasts etc.), une formation et une médiation scientifique qui articule des savoirs, des concepts, des outils et des méthodologies issues de la recherche. L'IFÉ, par l'accueil en stage, permet également de former les étudiantes et étudiants à ces questions importantes de médiation et diffusion, et au-delà, de questionnement sur la réception des recherches produites.

ENS Éditions publie à la fois des livres et des revues, sans se restreindre aux productions des personnels de l'ENS de Lyon : la maison d'édition compte 14 collections et 15 revues (avec l'intégration récente de Lectures et Diversité). Elle publie entre 22 et 25 ouvrages par an en moyenne. Des podcasts et des rencontres sont régulièrement organisés à l'occasion des

DOCUMENT DE TRAVAIL

nouvelles parutions. Les éditions sont pleinement engagées dans le développement de l'édition numérique et de l'accès ouvert. ENS éditions est parvenue à construire une réelle visibilité dans le champ éditorial et médiatique sans déroger à l'exigence de ses publications. Notons à cet égard que ses podcasts sont intégrés à l'offre de Radio France.
La Bibliothèque Diderot de Lyon a pour mission l'accès à l'information scientifique et la diffusion des savoirs. Elle se trouve à l'interface d'un patrimoine documentaire protéiforme et de tous les publics : étudiants, chercheurs, curieux et habitants du quartier. Lieu de débat dans la Cité, elle organise chaque année une trentaine d'événements à caractère scientifique et culturel (expositions, tables rondes, lectures, ...), favorisant les rencontres avec des écrivains, des artistes et des universitaires.
Persée est une UAR du CNRS et de l'ENS de Lyon qui bénéficie du soutien du Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche pour la valorisation numérique du patrimoine scientifique. Persée propose un accès ouvert à des collections complètes de publications scientifiques par le biais du portail www.persee.fr, accompagne des équipes de recherche dans la production et la valorisation de corpus scientifiques à travers les sites web dédiés que sont les Perséides, et rend accessibles et réutilisables les publications et les corpus de recherche par la mise à disposition de données interopérables.

Référence 13. L'établissement mène une politique de ressources et de soutien qui bénéficie à ses activités en matière d'innovation et d'inscription de la science dans la société.

Voir également les annexes A-RAE_C2_Ref13_001 à A-RAE_C2_Ref13_010

Politique de soutien aux activités de transfert

Si le cœur de notre recherche est clairement fondamental, sa valorisation en représente un enjeu fort, tant pour le monde économique que pour la société en général. Un certain nombre des start-ups que nous avons incubées ou accompagnées ont connu depuis un succès notable : Alice & Bob, Laclarée, Mathym, Varioptic, In Situ Lab, etc. Nous poursuivrons le développement d'une recherche partenariale avec le secteur associatif, culturel et entrepreneurial avec l'incitation faite aux chercheurs de valoriser leurs travaux dans cette direction et avec un accompagnement dans tous les domaines de notre recherche, des arts aux sciences fondamentales. Le contexte budgétaire contraint auquel nous faisons face, mais aussi la volonté de lancer de nouvelles actions (notamment au service de la diversité des recrutements), justifient le développement du mécénat et à terme la création d'une fondation. Si le renforcement des liens avec le monde socio-économique est l'un de nos axes de travail, il sera encadré par une charte des partenariats qui en définira les principes.

Politique de ressources

L'ENS de Lyon s'appuie sur plusieurs structures pour soutenir la dissémination de la culture scientifique et les activités de médiation scientifique, comme décrit dans la référence 12 ci-dessus.
Lieu de débat dans la cité, la Bibliothèque Diderot de Lyon (BDL) constitue par exemple un équipement-passerelle entre les communautés de formation et de recherche de l'ENS de Lyon et l'ensemble des lecteurs qui la fréquentent. Elle répond à des manifestations nationales (Nuit de la lecture, Nocturnes de l'Histoire, Printemps de l'histoire environnementale…) et elle développe des cycles propres (« Parlez-nous de… », « De vive voix », « Sciences en résonance ») sur les sites Descartes et Monod.
Une trentaine d'événements (tables rondes, présentations d'ouvrage, expositions, séminaire de recherche…) sont organisés par an et favorisent l'interdisciplinarité comme la rencontre avec des chercheurs, des écrivains, des artistes en articulation avec les fonds documentaires de la bibliothèque. La BDL bénéficie d'environ 80 postes.

DOCUMENT DE TRAVAIL

Le projet stratégique de l'IFÉ s'est clairement défini sur une mission d'interface entre les recherches les plus contemporaines sur les questions d'éducation et les pratiques professionnelles. L'ensemble des moyens de l'institut sont mobilisés à cet usage.
L'ENS de Lyon s'est dotée également d'une maison d'édition, ENS éditions. Depuis son installation à Lyon en 2000, celle-ci a construit un catalogue qui compte aujourd'hui près de 2000 titres et s'enrichit chaque année d'une cinquantaine de nouveautés couvrant l'ensemble des champs et disciplines des SHS. L'activité de diffusion se déploie par les collections de monographies, les revues, les podcasts (avec un partenariat récent avec Radio France), la participation aux festivals, les événements autour des parutions. Placé sous la direction de la vice-présidence Recherche, le service des éditions est composé d'une équipe de 15 ETP.
Persée est quant à elle une Unité d'appui et de recherche (UAR), rattachée à l'ENS de Lyon et au CNRS, qui bénéficie du soutien direct du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche. Sa mission principale est de valoriser le patrimoine documentaire au bénéfice de la recherche en assurant la numérisation, l'enrichissement des données, la diffusion ouverte et la préservation à long terme de vastes corpus scientifiques. Au titre de cette mission nationale, et forte de l'expérience développée depuis 2003, Persée est l'opérateur central du Groupement d'Intérêt Scientifique CollEx-Persée, qui a pour objectif de favoriser l'exploitation par la recherche des collections des bibliothèques. Persée est rattaché à la vice-présidence recherche et compte 35 agents. L'ENS de Lyon, enfin, est partie prenante de la fête de la science, à la fois avec le rôle clef des chercheur.es et enseignant.es chercheur.es qui s'y investissent, mais également avec la forte implication de notre service de la communication. En 2024, ce sont ainsi 4200 places qui ont été destinées aux scolaires, 2900 pour le grand public et 5000 personnes du grand public à l'Hôtel de Ville.

T DE TRAVAIL

« SWOT » du chapitre 2 : politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société

SWOT Recherche

S - (Forces)	W - (Faiblesses)
• Excellence de la recherche dans toutes les disciplines • Domaines scientifiques variés/interdisciplinarité, • Interactions étroites entre recherche et formation (laboratoires juniors, Projets Longs de Recherche, …) • Forte implication des collègues des ONR dans la formation • Rôle national des Contrats Doctoraux Spécifiques pour Normaliens qui essaiment les universités • Qualité de l'environnement au service de la recherche (locaux, services d'appui, 6 UAR et installations). • Fonds recherche et mutualisation des ressources au bénéfice de la recherche pluridisciplinaire • Collaborations et partenariats académiques et socio-économiques internationalisés. • Forte internationalisation des chercheurs • Label HRS4R • Nouveau projet d'administration des services de la recherche (simplification, meilleure visibilité, efficacité) • Actions d'animation scientifique (café doc', mini-conf', expos expresso)	• Surcharge administrative au détriment du temps de recherche • Restriction budgétaire ayant un impact sur la recherche (diminution de l'investissement, manque de gestionnaire de laboratoire) • Superficie des locaux limitante. • Défaut d'outils de pilotage en interne des contrats de recherche
O - (Opportunités)	**T - (Menaces)**
• Accroissement des partenariats publics et privés (mécénat, fondations)	• Soutenabilité financière des établissements publics, limitation des postes.

S - (Forces)	W - (Faiblesses)
• Actions incitatives au dépôt de projets d'envergure, notamment en direction des SHS (Ability). • Actions de diffusion de la science avec et pour la société • Continuité des actions de l'évaluation et des pratiques de recherche (actions HRS4R et DORA COARA) • Soutien de la Région AuRA	• 'Fuite des cerveaux', compétition entre public et privé également pour le personnel d'appui à la recherche, • Injonctions contradictoires liées à la soutenabilité écologique des activités de recherche • Complexité croissante dans la gestion administrative de la recherche • Situation géopolitique (hausse des coûts, instabilité des coopérations, complexité des terrains, ...) • Multiplication et complexification des appels à projets

CHAPITRE 3 : POLITIQUE DE LA FORMATION, DE LA VIE ETUDIANTE ET DE LA VIE DE CAMPUS

Voir également les annexes A-RAE_C3_Ref14_001 à A-RAE_C3_Ref14_031

L'ENS de Lyon accueille 2400 étudiants au sein de 12 départements, auxquels s'ajoutent un centre des sports et un centre de langues. Elle présente un spectre disciplinaire large favorisant la pluridisciplinarité, des arts, lettres, langues et sciences humaines et sociales aux sciences formelles et expérimentales, à l'exclusion du droit et de la médecine. Grande école de recherche, ses doctorants et doctorantes comptent pour un quart des effectifs étudiants. Véritable lieu de vie étudiante, elle abrite des équipements uniques dans le quartier de Gerland : 2 résidences universitaires, 2 gymnases, 2 restaurants universitaires, un théâtre, un plateau TV, une salle d'enregistrement radiophonique, ce qui favorise une vie étudiante et de campus soutenue au travers d'une riche vie associative.

Référence 14. L'établissement porte une politique de formation et une offre de formation de qualité, cohérentes avec son positionnement et sa stratégie.

Caractérisation et déclinaison de l'offre de formation

L'ENS de Lyon est une grande école de recherche de petite taille dont les objectifs de formation reposent sur une symbiose entre recherche et formation, une pluridisciplinarité forte, une ouverture à l'international et un accompagnement individualisé des étudiants et étudiantes. Sélective par le recrutement sur concours ou sur dossier, elle est attentive à diversifier les profils étudiants par la promotion de la mixité de genre et de la diversité académique, sociale et géographique, tout en portant l'égalité des chances pour toutes et tous. Son offre de formation favorise la création, la transmission et la diffusion des savoirs en s'appuyant sur une formation par la recherche exigeante en lien avec une trentaine de laboratoires labellisés par les grands organismes de recherche. Le doctorat est ainsi un débouché privilégié pour près de 70% de ses étudiants et étudiantes. Cette offre de formation s'appuie sur des partenaires académiques locaux, nationaux et internationaux pour permettre de répondre à de grands enjeux scientifiques tels que les transitions, l'intelligence artificielle ou la santé globale. Elle a été renouvelée par la nouvelle période d'accréditation des masters (2022-2026), par une restructuration du diplôme de l'ENS de Lyon et par l'ouverture de nouvelles formations (effectives ou en projet).

L'établissement a mis en place, à la rentrée 2016, son diplôme d'établissement valant grade master, à l'instar des autres ENS. Conçu en 4 ans, le diplôme de l'ENS de Lyon est le cadre de la scolarité normalienne. Il comprend une formation exigeante par la recherche incluant la validation d'un master orienté recherche, une composante de pluridisciplinarité nécessaire à la maîtrise des enjeux contemporains de la recherche, une certification en langue anglaise (niveau C1 Cambridge Advanced), une mobilité internationale obligatoire durant le cursus et

DOCUMENT DE TRAVAIL

un accompagnement individualisé par un tuteur, membre de l'équipe pédagogique. Le plan d'études permet de construire durant ces 4 années le parcours de formation en lien avec le projet professionnel des étudiantes et étudiants et d'assurer la cohérence du cursus de la 1ère année (L3/prémaster) à la 4e année conçue davantage comme une année de professionnalisation pré-doctorale. Présenté comme une « formation prometteuse » dont la mise en œuvre reste perfectible selon le précédent rapport d'évaluation HCERES, le diplôme de l'ENS de Lyon a fait l'objet d'un groupe de travail de décembre 2023 à avril 2024 qui a conduit à une restructuration en deux temps : certaines dispositions ont été mises en place dès la rentrée 2024, d'autres seront effectives à la rentrée 2025. Elles ont été validées par le conseil de perfectionnement de la formation et les instances. Ces principales dispositions portent sur *(annexe CR GT description DIP)* :

- la modulation de la durée de validation du diplôme (+/- 1an), pour mieux prendre en compte les cursus spécifiques voire atypiques (double diplôme, double-cursus par exemple),
- la réflexion sur la place de la mobilité internationale obligatoire dans la scolarité, dès la 1ère année, pour construire un cursus cohérent avec le projet professionnel,
- l'ouverture de labels thématiques reconnus dans le diplôme, dont un label « transition écologique » permettant de valoriser les acquis dans ce domaine au cours du cursus,
- la reconnaissance sous forme d'ECTS de compétences spécifiques (compétences numériques pour la recherche, expérience internationale, certification en langue anglaise) pour les rendre plus lisibles dans le cursus.

Concernant le 1er cycle universitaire, l'École admet des normaliens et des normaliennes en 1ère année du diplôme (niveau L3/ prémaster). La L3 est délivrée par les universités partenaires du site (Lyon 1, Lyon 2 et Lyon 3) dans le cadre de parcours conventionnés favorisant la formation par la recherche et opérés pour tout ou partie sur les sites de l'ENS : 6 parcours de L3 en sciences exactes et expérimentales, 6 parcours en lettres et SHS, 6 en langues et 4 en arts. L'ambition est d'exposer dès leur entrée à l'école les étudiants et étudiantes à la recherche en laboratoire : l'imbrication sur les sites de l'école entre espaces de formation et espaces dédiés à la recherche est un atout. Cette exposition précoce à la recherche est développée sur un temps long (4 ans) et effectuée par des enseignements innovants : groupes de lecture, ateliers de recherche, projets tutorés collectifs ou individuels, phases intensives de TP ou d'exposition au terrain, permis par des effectifs réduits et un taux d'encadrement renforcé par des enseignants-chercheurs et chercheurs.
Depuis la rentrée 2022, un cycle pluridisciplinaire d'études supérieures (CPES) en 3 ans a été ouvert en partenariat avec le lycée du Parc qui accueille la formation en 1ère année et contribue aux cours par ses enseignants de classes préparatoires. Il est soutenu par le ministère de tutelle dans le cadre de sa politique de développement de CPES par région académique. Le CPES Sciences et société permet de délivrer un diplôme valant grade licence décliné en 2 parcours, « sciences » et « économie et société ». Pluridisciplinaire et adossé à plusieurs départements de formation, il a pour ambition de former aux grands enjeux du monde contemporain au travers des sciences de l'environnement et des sciences des données. Un socle commun aux deux parcours sur les enjeux du développement durable et d'usage des données est une originalité forte de ce cycle. L'offre de cours a été entièrement construite en concertation avec les départements de l'école et le lycée du Parc, inaugurant l'unique diplôme de 1er cycle universitaire de l'École. Sciences Po Lyon et Centrale Lyon y offrent des enseignements et manifestent, comme d'autres établissements du site, un intérêt pour le profil de ces étudiants et étudiantes pour les accueillir dans leurs formations avec des voies d'accès spécifiques, à la rentrée 2025, date de sortie de la première promotion du CPES.

La nouvelle carte de formation de master ouverte à la rentrée 2022[24] a permis de resserrer l'offre de formations, délivrée en propre ou en co-accréditation, notamment dans le domaine des lettres, langues, sciences humaines et sociales où l'offre était émiettée. Le spectre disciplinaire initial est conservé : passage de 31 mentions de master à 21 mentions de master proposées (7 dans le domaine des sciences ; 10 dans le domaine des SHS ; 4 dans le domaine

[24] Cf. annexe complémentaire : Offre de formation de 2d cycle 2022-2027 (A-RAE_C3_Ref14_036)

DOCUMENT DE TRAVAIL

arts lettres et langues et 1 dans le domaine droit économie gestion) dont 17 en co-accréditation. Dans ces masters, l'ENS de Lyon propose 14 parcours de préparation à l'agrégation, conformément à ses missions de former des cadres de l'enseignement supérieur et de la recherche.
Dans le cadre de la COMUE Lyon St-Étienne, un groupe de travail sur les formations à petits effectifs a débuté pour recentrer l'offre de formations, dans l'attente cependant de la stabilisation des gouvernances renouvelées en 2025 dans les 4 universités du site (Lyon 1, Lyon 2, Lyon 3, UJM). La stratégie académique du site Lyon Saint-Étienne est un horizon de travail lancé en 2025 pour cartographier l'ensemble des domaines disciplinaires et animer une prospective sur les grandes orientations académiques.
Par ailleurs, des financements sur projets destinés aux formations constituent des leviers pour reconfigurer cette offre et rendre davantage visibles les enjeux interdisciplinaires prioritaires à décliner dans les formations : l'EUR H2O'Lyon regroupe les formations sur les sciences de l'eau et des hydrosystèmes en lien avec l'environnement et la transition écologique. L'intégration récente de l'ENS de Lyon dans le PIA SHAPE-med@Lyon et sa participation à l'EUR EID@Lyon permet de mobiliser l'apport des formations des SHS de l'ENS de Lyon autour de l'éthique et du rôle des sociétés dans les enjeux de santé globale. La SFRI Graduate+ qui regroupe l'ENS, Lyon 1, l'UJM Saint-Étienne et Lyon 3 concerne 7 mentions de master de l'école avec pour ambition la professionnalisation et l'internationalisation des formations. Enfin, l'AMI CMA QuantEduFrance soutient le développement des technologies quantiques dans les formations. Un institut interdisciplinaire et inter-établissements, porté par l'ENS, sur l'intelligence artificielle frugale et responsable est en cours de montage.

Avec près de 500 doctorant.e.s dont les effectifs ont augmenté de 6,5% entre 2019 et 2024, soit un quart de ses effectifs étudiants, l'ENS de Lyon s'affirme comme une grande école de recherche où le doctorat est au cœur de la formation par la recherche. Elle s'appuie sur 10 des 18 écoles doctorales co-accréditées de la COMUE (5 dans le domaine des lettres langues et sciences humaines et sociales et 5 dans le domaine des sciences exactes et expérimentales). La formation doctorale obligatoire est assurée par des modules transverses proposés par La COMUE[25] et par une offre spécifique propre à chaque école doctorale et présentée sur son site Internet lors de sa réunion de rentrée. Elle implique aussi les acteurs suivants : structures de recherche, plan de formation des RH pour les jeunes chercheurs, les 12 départements d'enseignement. A la rentrée 2023, dans le cadre de la co-accréditation des écoles doctorales, la gestion du doctorat, de l'inscription à la diplomation, la formation doctorale et les comités de suivi individuels se déploient sous ADUM. Depuis deux ans, une journée d'accueil des doctorants par différents services (RH, recherche, formation) est organisée pour accompagner les doctorants dans leur parcours (de l'inscription à la soutenance) et leurs perspectives de débouchés.

Pour diversifier son offre de formation tout en valorisant ses points forts, l'ENS de Lyon a développé deux autres diplômes d'établissement :
- Ouvert à la rentrée 2021, le diplôme d'établissement en un an post-licence « passeur en éducation » proposé en formation continue s'adresse aux cadres et formateurs de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur pour les doter de compétences favorisant l'interface entre le monde de la recherche et ses usagers et nécessitant la traduction et la circulation des savoirs de recherche et de pratiques professionnelles. Il s'appuie sur les expertises reconnues de l'IFÉ sur les questions éducatives.
- Proposé à la rentrée 2025, le DIE (diplôme inter-établissements) en un an « Grandes transitions : mesurer et comprendre pour agir » est une formation transdisciplinaire portant sur les enjeux des grandes transitions avec un dispositif pédagogique original centré sur des enseignements croisés et des mises en situation professionnelle (stages et projet tutoré collectif). Portée par 8 établissements du site regroupé dans le Collège des hautes Études Lyon Sciences (CHELs), il s'agit d'une formation unique, conçue comme complémentaire à un cursus disciplinaire pour aborder les métiers de l'accompagnement des grandes transitions dans les secteurs public et privé.

[25] https://adum.fr/script/catalogue.pl?site=UDL

DOCUMENT DE TRAVAIL

Cette offre de formations constitue un vecteur de diversification du recrutement. L'établissement a en outre inscrit dans son règlement des études, sa politique d'ouverture du recrutement étudiant pour promouvoir la mixité de genre et permettre la diversité académique, sociale et géographique des recrues. Le diplôme de l'ENS de Lyon permet d'ouvrir le recrutement étudiant sur dossier pour attirer vers la recherche les meilleurs profils : à la rentrée 2023, l'effectif de normaliens étudiants a été augmenté de 20% afin de favoriser cette ouverture et représente 42% de l'effectif total de normaliens accueillis. L'établissement souhaite :
- pouvoir financer les normaliens étudiants selon une politique ciblée de recrutement favorisant la diversité. En ce sens, l'allocation d'études Cécile DeWitt-Morette (1000€ mensuel) mise en place pour la rentrée 2025, permettra d'accueillir des étudiantes pour une scolarité de 4 ans dans le cadre du diplôme de l'ENS de Lyon dans les départements d'informatique et de mathématiques.
- soutenir Le CPES sciences et société, en maintenant son recrutement de 40% de boursiers du supérieur, un objectif atteint sur les 3 années de recrutement et qui présente un taux de féminisation dans le parcours sciences de 53% (sur les 3 promotions).
- recruter des auditeurs et des auditrices de master par la voie internationale, et en ouvrant des places dans certaines formations sur la plateforme MonMaster afin de susciter des candidatures d'étudiants avec un cursus de 1er cycle en université.
- recruter à part égale ses étudiants entre classes préparatoires et filières universitaires sur la voie d'admission sur dossier.
Pour décliner cette offre de formation au sein de ses composantes, l'ENS de Lyon fait de sa relativement petite taille un atout pour développer des relations de proximité avec une facilité d'accès aux services supports et à la gouvernance. L'établissement s'appuie sur un conseil mensuel des directeurs de département (CDD) dans lequel est invité le ou la vice-présidente étudiante du CEVE (conseil des études et de la vie étudiante) et sont représentés les principaux services et structures de l'école (centres des langues et des sports, études et scolarité, vie étudiante, admission et concours, bibliothèque, communication, relations internationales) et sont conviés d'autres services selon l'ordre du jour. Le CEVE donne un avis au conseil d'administration sur les mesures qui concernent les enseignements, les formations et la vie étudiante. A la rentrée 2021, l'équipe de la vice-présidence études, outre les deux vice-présidences adjointes, l'une pour les lettres et sciences humaines (LSH) et l'autre pour les sciences exactes et expérimentales (SEE), s'est enrichie d'une charge de mission spécifique au diplôme de l'école, et d'une charge de mission spécifique pour le CPES qui permettent d'être au plus près des départements et d'accompagner le développement de ces deux formations. Un chargé de mission « vie étudiante et diversité » conduit des projets sur l'ouverture à la diversité du recrutement étudiant et l'engagement des étudiants dans des actions en faveur de l'égalité des chances (colloque inter-ENS sur « l'égalité des chances, les diversités, l'ouverture » de juin 2024, cordées de la réussite par exemple).

La mise en œuvre de cette offre de formation s'appuie sur une politique de concertation avec les établissements du site suite à l'échec de l'IDEX (en 2020) et de renouvellement récent des gouvernances dans les universités. Si le dialogue est présent et de qualité, il n'en reste pas moins ralenti par des stratégies qui peuvent ne pas être complètement alignées ou des coûts de coordination importants compte tenu de la taille du site lyonnais. La déclinaison de ce que co-accréditation signifie reste parfois problématique dans une configuration universitaire unique. L'ENS de Lyon s'engage pleinement dans la stratégie académique afin de faire émerger une identité du site Lyon Saint-Étienne dont les formations seraient la traduction, sans contrevenir à la politique de chaque établissement. Le défi reste à relever collectivement. Le DIE « grandes transitions » en est une première étape autour de 8 établissements du site regroupés dans le CHELS.
En interne, à l'ENS de Lyon, le diplôme encadre la scolarité normalienne notamment dans la construction de la continuité entre master et doctorat grâce la 4e année spécifique (projet long de recherche, formation complémentaire dans un autre discipline ou thématique). Son architecture générale est déclinée dans chaque département au travers d'un livret du diplôme pour plus de lisibilité. Même si la rémunération au SMIC que touchent les fonctionnaires

DOCUMENT DE TRAVAIL

stagiaires, et que ne touchent pas celles et ceux qui sont issus de la voie sur dossier reste une différence de taille, l'hétérogénéité des statuts étudiants s'est réduite, avec la préparation au même diplôme, les mêmes dispositifs d'accompagnement, et depuis 2025 le même accès aux contrats doctoraux spécifiques. Pour les étudiants internationaux qui rejoignent l'école pour deux ans en master, la continuité master-doctorat se construit au travers de projets comme la SFRI Graduate+ ou QuantEduFrance, le programme Biosantexc avec l'Inde ou Prosfer avec la Chine, mais dans un volume encore trop réduit de PhD tracks financés pour être réellement structurants. La nouvelle stratégie internationale de l'établissement souhaite davantage être transformante sur ce point.
Pour les étudiants et étudiantes du CPES, dont la première promotion diplômée est attendue à la fin de l'année universitaire 2024-2025, la continuité vers le master est envisagée dans des formations à la sélectivité relevée partout en France, répondant à la fois aux ambitions d'un CPES et à la vocation de l'école d'essaimer les étudiants qu'elle forme sur tout le territoire national.

Internationalisation des formations

L'internationalisation des formations se décline selon des modalités diverses :

- une mobilité internationale obligatoire (3 mois minimum) dans le diplôme de l'ENS de Lyon, nécessaire à l'exposition à une recherche internationalisée dans la perspective d'un doctorat (sous forme de stage, de mobilité d'études ou de recherche, de lectorat) ;
- cette mobilité prend la forme d'un double type de mobilité (mobilité courte d'ouverture et/ou une mobilité longue d'approfondissement), pour répondre aussi au projet professionnel de l'étudiant.e ;
- de la mobilité internationale entrante et sortante, étudiante et enseignante (professeurs invités), des conventions de double cursus internationaux (EPFL, Trinity Cambridge, UFA Freiburg, Politecnico di Milano) ;
- l'ouverture ou la refonte de partenariats structurants : le projet NANOMER ouvert en 2025 est un programme Erasmus de renforcement des capacités de l'ESR autour des nanosciences dans un partenariat France, Espagne, Amérique latine *(cf annexe)*
- des référents internationaux par zones géographiques en LSH et un responsable international dans chaque département en SEE ;
- la création d'une vice-présidence en charge des relations internationales en octobre 2023 pour rendre plus lisible l'interlocuteur ENS ;
- l'acquisition d'un niveau d'anglais minimal (C1) pour l'obtention du diplôme ;
- des études aréales sur l'Asie, le Moyen-Orient, et l'Europe ; des formations en langues et civilisations étrangères (études hispanophones, études germaniques, études anglophones, études arabes, études italiennes, études russe) ;
- des cotutelles et codirections internationales de thèse (133 soutenues ou en cours depuis 2019)[26] ;
- Des formations intégralement en anglais (économie, informatique) et d'autres partiellement.

Elle se mesure notamment par :

- Le pourcentage d'étudiants internationaux dans les formations (Master, Doctorat),[27]
- Le nombre d'étudiants en mobilité entrante et sortante en programme d'échange Erasmus et hors Erasmus,[28]
- le nombre de professeurs invités : en moyenne une trentaine par an,
- les dispositifs de financement des mobilités sortantes pour accompagner la mobilité internationale obligatoire,[29]

L'internationalisation de la formation peut encore être approfondie avec la montée en puissance de cours en langues étrangères, la transformation de double-cursus en double-

[26] annexe VPR/3e cycle
[27] Cf Annexe A-RAE_C3_Ref14_014
[28] Cf Annexe A-RAE_C3_Ref14_015
[29] Cf. annexe complémentaire : Critères d'attribution des aides à la mobilité internationale et évolution des budgets (A-RAE_C3_Ref14_033)

DOCUMENT DE TRAVAIL

diplôme à l'international et la mise en place de PhD tracks internationaux. La demande légitime d'ouverture de certification dans d'autres langues que l'anglais se heurte à la question du coût financier et de la capacité du centre des langues à porter l'offre. En effet, l'inscription à la certification obligatoire en anglais est prise en charge financièrement par l'école et son extension à d'autres langues demande des moyens non négligeables. Par ailleurs, le contexte géopolitique actuel et le resserrement des accords internationaux pour des besoins budgétaires (Royaume-Uni post brexit, USA) pèse sur la capacité de développement des accords avec les partenaires anglo-saxons.

Politique de formation à et par la recherche

La politique de formation par la recherche est au cœur de missions confiées par décret à l'établissement. Elle a fait l'objet d'un document de cadrage pour l'accréditation 2021-2025 qui précise l'articulation entre le diplôme de l'ENS de Lyon, cadre de la scolarité à l'école, et les masters (co)-accrédités tournés vers les métiers de la recherche. Cette politique de formation par la recherche est menée conjointement entre les vice-présidences études, recherche, et stratégie afin d'exposer les étudiants à la recherche sous diverses formes : dans leurs apprentissages (démarches et méthodes de la recherche), dans leur immersion in situ dans les équipes de recherche, dans leur contribution à la diffusion de la recherche. La présence des unités de recherche à proximité des lieux de formation facilite au quotidien l'osmose avec la recherche.

Tout au long de leur cursus dans le diplôme, les étudiantes et étudiants sont au contact du monde de la recherche. Dès la 1ère année du diplôme (niveau L3 ou prémaster), ils et elles acquièrent des compétences en outils numériques pour la recherche et en maîtrise de l'anglais pour la communication scientifique. La proximité des laboratoires de recherche leur permet l'accès à des plateformes techniques de pointe. Des activités spécifiques dédiées à la recherche prennent place dès cette 1ère année : groupes de lecture, ateliers d'initiation à la recherche, suivi et restitution de séminaires et colloques, projet de recherche tutoré individuel ou collectif, stages de terrain et visite de laboratoire. La suite du parcours comprend un master tourné vers la recherche qui allie fondamentaux disciplinaires et ouverture interdisciplinaire au travers des activités du diplôme. L'exposition à la recherche se renforce avec la rédaction d'au moins deux rapports ou mémoires de recherche et s'appuie sur différentes modalités de pratiquer la recherche : stages en laboratoires, séminaires et écoles d'été, participation à des concours et des tournois (tournoi international des physiciens, tournoi de chimie, concours de programmation, hackathon...), ateliers de traduction, master class en partenariat avec des institutions culturelles et muséales partenaires pour les arts. Les laboratoires juniors constituent un dispositif original et unique de formation à la recherche[30]. Financé à la suite d'un appel piloté par le conseil scientifique, chaque laboratoire junior regroupe doctorants et étudiants de différentes disciplines pour une période de deux ans renouvelable sur une thématique interdisciplinaire leur permettant de valoriser leurs travaux sous forme de colloque ou de production scientifique. L'acquisition de compétences de recherche permet aux étudiants et étudiantes de publier des articles scientifiques, présenter des communications dans des manifestations scientifiques ou contribuer à la diffusion de la recherche.

Le CPES ouvert à la rentrée 2022 construit aussi progressivement l'acquisition de solides méthodes de travail, la spécialisation progressive sur 3 ans et une formation en relation étroite avec la recherche. Si la 1ère année permet de faire la transition entre le lycée et l'enseignement supérieur, les deux années suivantes approfondissent la formation par la recherche sous forme notamment de voie de spécialisation (2 voies en 3e année par parcours) de projets individuels et collectifs tutorés et l'opportunité d'un stage en laboratoire de recherche.

Avec 750 enseignants, enseignants-chercheurs et chercheurs des ONR (CNRS, Inria, INSERM, INRAé), la contribution des chercheurs à la formation par la recherche est majeure : elle prend

[30] https://www.ens-lyon.fr/recherche/structures-de-recherche/laboratoires-juniors

DOCUMENT DE TRAVAIL

la forme d'un investissement dans la formation méthodologique et disciplinaire approfondie (de la 1ère année au doctorat), d'un engagement dans le tutorat individualisé des étudiants et de responsabilité de formation ou d'année. Lancé fin 2023, le projet de créer des postes de professeurs attachés pour les chercheurs et chercheuses, associant une reconnaissance des enseignements et de l'engagement dans des responsabilités liées à l'articulation formation/recherche, n'a cependant pas remporté l'adhésion de tous les départements et nécessite encore un temps de concertation pour potentiellement faire aboutir la proposition.
La formation par la recherche bénéficie aussi de l'apport de 3 chaires de professeur junior (CPJ) au titre de l'établissement ou du CNRS : en études du genre (2023), en modélisation mathématiques pour l'intelligence artificielle (2024), sur les inégalités éducatives (2023). Ces CPJ contribuent à structurer l'articulation formation et recherche en lien avec les axes stratégiques de l'établissement (intelligence artificielle, mixité de genre, ouverture du recrutement étudiant). Les professeurs invités au titre des collaborations internationales participent à la formation.

La formation à l'intégrité scientifique et à l'éthique est dispensée en 4e année du diplôme de l'ENS de Lyon pour celles et ceux qui s'orientent en année PLR (projet long de recherche) afin de préparer un projet doctoral. Elle fait aussi l'objet d'enseignements spécialisés dans certains masters (APS et didactique des sciences). Au niveau doctoral, la formation à l'intégrité scientifique et l'éthique est portée par les écoles doctorales pilotée par la COMUE.

Enfin, l'ENS de Lyon contribue à la formation de futures chercheuses et chercheurs (70% des étudiant.e.s s'orientent en doctorat) et les essaime sur le territoire national au travers de l'attribution de CDSN (contrats doctoraux spécifiques normaliens) notamment. Elle accueille chaque année environ 100 à 130 nouveaux doctorants sur fonds propres (CDSN, contrats doctoraux établissement, ou sur contrats de recherche). La politique de l'école est d'exiger un financement doctoral pour toute inscription en thèse, afin de reconnaître ainsi le statut de jeune chercheur ou chercheuse à ses étudiant.e.s en thèse.

Politique de documentation *(Cf.Annexes)*

L'intégration pleine et entière de la Bibliothèque Diderot de Lyon au sein de l'ENS de Lyon s'est traduite par un changement d'architecture institutionnelle en 2022, précédé d'une mission du collège Bibliothèques, documentation, livre et lecture publique de l'IGESR (mars 2022) à la demande de l'établissement. Auparavant bibliothèque inter-établissements (BIE), la BDL est devenue un service interne de l'ENS de Lyon avec l'adoption du statut de Service commun de la documentation. Ce nouveau statut s'accompagne d'un accord de sortie (2023) du statut de BIE, prévu par le Code de l'Éducation et signé par l'ENS de Lyon, les universités Lyon 2, Lyon 3 et le MESR. Il garantit le maintien des collections à la BDL et l'accès gracieux à ces mêmes collections pour l'ensemble des communautés d'étude et de recherche concernées.
Le Conseil documentaire se réunit une fois par semestre pour débattre des grandes orientations du service documentaire. Il rassemble des représentants des communautés étudiante, de recherche et de formation, des représentants des personnels de la bibliothèque ainsi que des personnalités extérieures du site académique Lyon-Saint-Étienne.
La politique documentaire s'est inscrite dans plusieurs axes de travail dans une optique d'amélioration continue des services :

- redéploiement de l'intégralité de l'offre documentaire en libre-accès de la bibliothèque du site Descartes (200 000 documents) effectif en septembre 2019,
- maintien de l'ouverture adaptée de la bibliothèque aux publics tout au long de la crise sanitaire pendant l'année universitaire 2020-2021,
- extension massive des horaires d'ouverture de la bibliothèque du site Descartes (passage de 58h à 80h hebdomadaires effectif en septembre 2021 avec le soutien du Plan « Bibliothèques ouvertes + » du MESR),
- refonte des outils numériques (site web en 2022, système de gestion de bibliothèque en 2023, bibliothèque numérique en 2025),

DOCUMENT DE TRAVAIL

- rénovation bâtimentaire intégrale de la bibliothèque du site Monod, réouverture en janvier 2022 (réaménagement des espaces, locaux et mobiliers, définition d'un projet documentaire),
- rénovation bâtimentaire intégrale de l'aile C de la bibliothèque Descartes, après des dégâts importants dus aux intempéries, réouverture en septembre 2024 de la salle Littératures classiques et étrangères (réaménagement des espaces, locaux et mobiliers, définition d'un projet documentaire),
- application de la feuille de route Science ouverte de l'établissement (APC, données de la recherche, identifiants de recherche…),
- développement de l'action culturelle (une trentaine d'événements par an),
- formalisation de procédures à travers la rédaction en cours de documents de référence (plan de sauvegarde des biens culturels, fiches domaine pour les fonds documentaires, charte d'action culturelle, offre de services aux chercheurs).

La Bibliothèque Diderot de Lyon inscrit son action

- au sein de l'établissement : en mettant en œuvre la feuille de route science ouverte, en contribuant à l'organisation du concours d'entrée, en répondant aux besoins spécifiques de préparation à l'agrégation, mais aussi en participant à la rédaction de documents structurants (labellisation HRS4R, schéma directeur du numérique) et aux groupes de travail de l'établissement (réorganisation de l'ENS de Lyon, volet DRH, classements internationaux), en organisant des manifestations avec les départements et laboratoires.
- sur le site Lyon-Saint-Étienne : en contribuant à la constitution et à la labellisation de l'atelier de la donnée DATALystE, en participant au module de formation doctorale en LSHS Isidoc't, en adhérant à des groupements de commande de documentation électronique portés par la COMUE.
- au niveau national : à travers la labellisation Collections d'excellence de deux fonds (Fonds Russie et Europe médiane, Fonds Éducation), en participant à des plans de conservation partagée des périodiques, en adhérant à des accords nationaux négociés par le consortium COUPERIN, en répondant aux appels à projets de rétrocatalogage dans le SUDOC et dans CALAMES portés par l'Agence bibliographique de l'enseignement supérieur, en numérisant des collections patrimoniales en partenariat avec la Bibliothèque nationale de France, en participant au groupe de travail préfigurant le programme Cartographie de l'infrastructure de recherche CollEx-Persée.

Les chiffres-clés et indicateurs de pilotage de la BDL sont disponibles dans les rapports d'activité votés par le Conseil documentaire ainsi que dans l'Enquête statistique générale annuelle des bibliothèques universitaires (ESGBU[31]), piloté par le Département Diffusion des connaissances et de la documentation du MESR (DGESIP DGRI A1-3).

Politique de professionnalisation des formations

Les formations préparées à l'ENS de Lyon visent principalement une insertion professionnelle dans les métiers de la recherche par la poursuite en doctorat et dans ceux de l'enseignement par la voie des préparations à l'agrégation (parcours de master Formation à l'Enseignement, Agrégation et Développement professionnel FEADéP de niveau M2). Grande école de service public tout comme les autres ENS, l'école a une mission nationale d'insertion des étudiants au travers de la formation initiale et continue. Elle propose des formations complémentaires et professionnalisantes en fin de cursus pour répondre à la diversification des débouchés dans le secteur de la haute fonction publique et des entreprises. Compte tenu de ses missions fixées par la tutelle et de la spécificité d'accueil d'élèves fonctionnaires stagiaires, l'ENS de Lyon ne propose pas de formations en apprentissage et en alternance.

Dans le cadre de la préparation aux concours de l'agrégation, des parcours spécifiques de master (parcours M2 FEADéP) sont proposés afin de donner davantage de visibilité à cet axe fort de la politique de formation. L'ENS de Lyon prépare à 14 agrégations au sein de ses 12

[31] https://esgbu.esr.gouv.fr

DOCUMENT DE TRAVAIL

départements de formation en Lettres et sciences humaines comme en sciences exactes expérimentales : en 2023, elle a formé 7 majors d'agrégation, en 2023 5 majors, avec un taux de réussite de l'ordre de 85% ces deux années. En 2024, la réussite en biologie a été spectaculaire, avec 7 des 9 premiers nationaux. Ces parcours FEADéP ont un bassin de recrutement national avec l'accueil d'auditeurs de master et accueillent aussi en formation continue (environ 10 préparationnaires/an) pour une préparation à l'agrégation externe, interne ou externe spéciale pour docteurs. Les parcours FEADép offrent des enseignements spécifiques et originaux pour répondre aux compétences attendues d'un futur enseignant : des modules de développement professionnel (DéP)[32] transversaux sont proposés par le département Éducation et humanités numériques avec la contribution de l'Institut français de l'éducation (IFÉ). Certains cours de ces préparations à l'agrégation dans le domaine des LSH sont mutualisés au travers de conventions avec les universités Lyon 2 et Lyon 3.

Le volet professionnalisation de la formation par la recherche se décline au travers d'une politique de stages dans les formations de master et du diplôme. Pour ce dernier, tout stage complémentaire peut être validé et des parcours d'année spécifiques sont proposés dans le cadre de la scolarité en 4 ans : année PLR (projet long de recherche), année PGC (pour accès aux grands corps de l'Etat). Ainsi un normalien ou une normalienne de sciences exactes et expérimentales fait jusqu'à 5 rapports de stage orientés recherche (en L3, en M1, en M2 et 2 en PLR) en laboratoire sur le site Lyon Saint-Étienne, en France ou à l'international. En lettres, sciences humaines et sociales, des accords propres aux ENS avec le ministère de l'Europe et des affaires étrangères permettent de diversifier les expériences de stage outre celles qui sont acquises en laboratoire de recherche, en observation dans les établissements du secondaire ou dans d'autres organismes de recherche. Pour les stages à l'international, l'École propose des aides à la mobilité sur ressources propres, via les Erasmus internship et des aides spécifiques de la région Auvergne-Rhône-Alpes[33]. A l'issue de ces stages, les étudiants et étudiantes ont acquis une solide expérience valorisable dans le doctorat.
Bien que doté d'un bureau des stages rattaché au service des études et de la scolarité, l'établissement souhaite ouvrir un pôle parcours et carrières pour améliorer le pilotage des formations et l'offre de stages en lien avec le réseau des alumni et des acteurs professionnels du territoire (demande du COMP en cours).

La diversification des parcours de professionnalisation, à l'issue d'une formation par la recherche, s'opère aussi au travers de la construction de double-cursus et de formations complémentaires inscrites dans des conventions spécifiques dans le cadre du diplôme de l'ENS de Lyon[34]. Ainsi la formation peut être complétée d'un cursus d'ingénieur ou dans le domaine de la santé humaine et animale avec des grandes écoles du site (École Centrale de Lyon, VetAgro Sup Lyon, médecine-science avec Lyon 1 UCBL), ou en France. Des conventions avec HEC Paris, Sciences Po Paris permettent d'orienter vers des parcours en management des entreprises ou de la culture ou encore vers la préparation des concours de la haute fonction publique. Un accord avec l'ENSAE offre des voies professionnalisantes vers les métiers de la science des données. Dans ce cadre, les normaliens et normaliennes obtiennent le diplôme de l'ENS de Lyon et un master, gage d'une formation approfondie par la recherche, et un diplôme spécifique de l'école partenaire. Ces double-cursus sont préparés en amont avec l'intervention de PAST (maîtres de conférence associés) dont 2 ont été recrutés pour la période 2022-2025 - la directrice du musée des Beaux-Arts de Lyon forme à la connaissance des grandes institutions culturelles et l'histoire de l'art, un cadre de la Métropole de Lyon intervient pour la formation aux métiers de la fonction publique d'État ou territoriale, tous deux venant ainsi renforcer en 2022 le 3e poste de PAST occupé par une professionnelle en cinéma pour la formation technique dans ce domaine.

DOCUMENT DE TRAVAIL

[32] https://ehn.ens-lyon.fr/formations-transversales/modules-dep
[33] Cf. annexe complémentaire : Critères d'attribution des aides à la mobilité internationale et évolution des budgets (A-RAE_C3_Ref14_033)
[34] Cf. annexe complémentaire : Partenariats de double-diplôme, double-cursus et formation complémentaire avec des établissements français (A-RAE_C3_Ref14_037)

Les acteurs sociaux, économiques et culturels du territoire sont plus particulièrement sollicités dans certaines formations. Pour la professionnalisation aux métiers de la culture, les formations, notamment en lettres et arts, s'appuient sur des partenariats locaux avec le Musée des Confluences, l'Institut d'Art Contemporain (IAC), l'opéra de Lyon, la Villa Gillet, l'École nationale supérieure de la photographie d'Arles au travers de master class ou de projets tutorés collectifs. Un partenariat avec les Hospices civils de Lyon (HCL) permet d'ouvrir la formation continue des personnels de santé aux enjeux éthique et politique de la santé avec une insertion dans le projet PIA SHAPE-med@Lyon. Enfin, pour la formation tout au long de la vie dans le domaine de l'éducation et de l'enseignement, le master didactique des sciences accueille des effectifs en formation continue, tout comme l'IFÉ.
Certaines formations professionnalisantes comptent parfois de petits effectifs (inférieurs à 10 ou 12 étudiants) dans la préparation aux agrégations. Malgré la désaffection des candidats aux agrégations observée au niveau national, la politique de l'école est de maintenir ces formations conformément aux missions qui lui sont confiées par l'État. Une réflexion a été engagée avec les universités du site dans le cadre du groupe académique des VP formation, afin d'envisager des pistes de rapprochement sur les formations à petits effectifs. D'autres parcours à faible effectifs concernent la formation tout au long de la vie, et sont financés en grande partie par la formation continue.

Les partenaires socio-économiques sont également sollicités dans le cadre de la campagne de collecte de la taxe d'apprentissage[35]. Elle permet de financer chaque année des projets pédagogiques visant spécifiquement l'insertion professionnelle des étudiants, comme des stages collectifs d'immersion en laboratoire ou sur le terrain, des ateliers de professionnalisation (master class, ateliers de traduction) et des rencontres « parcours et carrières » thématiques avec des intervenants professionnels (« Engagement décennal en arts » - 2024 - 3 intervenants ; « Transition écologique » - 2022 - 7 intervenants ; « Bibliothèque et Patrimoine » - 2021 – 3 intervenants)[36].

Référence 15. L'établissement développe un ensemble de dispositifs institutionnels au service de la qualité pédagogique de son offre de formation.

Voir également les annexes A-RAE_C3_Ref15_001 à A-RAE_C3_Ref15_007

Organisation pédagogique des formations

Afin de favoriser la cohérence entre les objectifs d'apprentissage, les activités pédagogiques et leurs évaluations, l'ENS de Lyon a privilégié une approche programme qui convient mieux à la formation par la recherche que l'approche par compétences. Ainsi les formations de master sont tournées vers l'acquisition des fondamentaux disciplinaires pour armer les étudiants aux démarches, enjeux et concepts d'une recherche exigeante. Le diplôme de l'ENS de Lyon vient structurer la scolarité autour de l'interdisciplinarité, l'internationalisation et l'accompagnement individualisé.
L'ENS de Lyon a privilégié la diversité des modalités d'enseignements (projet tutorés, stages, groupes de lecture, ateliers, modules transversaux et interdisciplinaires ou professionnels, parfois annuels) afin de décliner les différentes façons de faire de la science. Les compétences à acquérir dans la formation par la recherche sont distillées de façon graduelle tout au long de la scolarité en 4 ans, selon les exigences disciplinaires. Les équipes pédagogiques ont ainsi été associées à la définition des fiches RNCP des mentions de master.
Dans le cadre du diplôme de l'école en 4 ans, 3 types de compétences sont à valider :

- Une compétence en langue anglaise validée par une certification (C1 Advanced) dont la préparation est assurée par le Centre des langues,
- Des compétences numériques déclinées selon les besoins de la discipline de spécialité et proposées par les départements ou le CID (centre d'ingénierie documentaire),
- Une compétence d'expérience internationale (sous forme de stage, séjour d'échange ou de recherche, lectorat) suivie et validée par le tuteur enseignant.

[35] Cf. annexe A-RAE_C3_Ref14_007

DOCUMENT DE TRAVAIL

La valorisation d'autres compétences est reconnue dans l'engagement étudiant (5 ECTS) avec une commission spécifique où siègent des représentants des étudiants, des départements, du service de la vie étudiante et de la VPE. Dans les parcours FEADEP de préparation à l'agrégation, chaque parcours disciplinaire se décline sur un référentiel commun comprenant 12 ECTS de modules de développement professionnel pour valoriser les compétences nécessaires au métier d'enseignant.
Plus généralement, le suivi de l'organisation pédagogique des formations se fait au sein des départements avec un dialogue impliquant plusieurs acteurs : les étudiants délégués de formation sont associés aux commissions pédagogiques pour l'évolution des formations. Pour le diplôme de l'ENS de Lyon, un important groupe de travail en 2023-2024 a conduit à un remaniement de la formation.

Développement et diversification des pratiques pédagogiques y compris alternance

L'ENS de Lyon construit son enseignement très majoritairement en formation initiale et ne propose pas de formation en alternance ou en apprentissage. Les pratiques pédagogiques sont développées en vue d'une formation approfondie par la recherche, avec une attention particulière à la diversification des formes d'apprentissage des méthodes et des démarches scientifiques. Cette formation par la recherche nécessite des enseignements en présentiel. La fin des financements de l'IDEX a été partiellement compensée par des incitations pour des appels à projet (SFRI, AMI CMA, AMI IA Cluster), l'établissement garantissant par ailleurs le développement de ces actions sur ressources propres.
Pleinement déployé à la rentrée 2023, le programme SFRI Graduate+ (en mathématiques, informatique, physique, chimie, biologie, sciences de la terre, économie et sciences sociales) permet de financer annuellement des écoles d'été ou d'hiver pour mastérant.es et doctorant.es, des gratifications de stage en laboratoires, des journées carrière avec invitation de professionnels ou la visite d'installations techniques ou de recherche afin de mettre les étudiants au contact d'une recherche en laboratoire et à l'international ainsi que de leur exposer la pluralité des métiers et débouchés.
L'AMI CMA QuantEdu-France, obtenu en 2022, soutient la formation aux technologies quantiques, dans le domaine de la physique, avec une ouverture interdisciplinaire à la chimie, à l'informatique et aux mathématiques. Le projet permet de financer une offre de cours continue sur le quantique de la L3 au doctorat, en s'appuyant sur l'achat d'équipements de pointe pour développer des enseignements d'expérimentation en optique et en modélisation quantiques. Un module de pédagogie par le jeu a été ouvert pour la diffusion scientifique des concepts de la physique quantique.
Le développement de formations (CPES, ouverture du DIE Grandes transitions à venir) et l'augmentation des effectifs conduisent cependant à une tension sur les salles de cours. Des salles de séminaire dans les laboratoires accueillent ainsi des groupes en petits effectifs de formation par la recherche. Les services supports des études et de la scolarité et des moyens généraux (DMG) ont initié un groupe de travail qui a conduit au réaménagement de salles de cours du site Descartes (transformations des salles informatiques en espaces modulaires) et à la rénovation d'espaces spécifiques du site Monod. Un espace de salles dédié au CPES a été entièrement aménagé (rénovation d'une salle de TP, ouverture de 2 salles de cours supplémentaires dont une modulaire dotée d'ordinateurs) assurant la proximité des étudiants avec les bureaux des enseignants et de la scolarité.
L'enseignement des langues dans les formations est assuré par le Centre des langues (CDL) qui a bénéficié de l'aménagement d'un espace dédié privilégiant salles de cours dotées de matériel spécifique et petites salles dédiées à la communication orale. Le site en ligne du CDL ainsi que le portail des études fournit les ressources pédagogiques utiles par langue.
Concernant les outils numériques pour la formation, les équipes pédagogiques peuvent s'appuyer sur le service support DUNES pour développer leurs pratiques pédagogiques : il propose des formations à des outils mis à disposition (moodle, wooclap, compilatio...) et des dossiers pédagogiques (classe inversée, évaluation par les pairs, accessibilité numérique, ressources éducatives libres, ...). Il anime et développe le portail des études (moodle) pour les étudiants et enseignants et conçoit et réalise des MOOC. Pour cela, une deuxième plateforme

DOCUMENT DE TRAVAIL

(« moodle ouvert »)[37] ouverte en 2023 permet de toucher un public d'apprenants plus large (lecteurs de la BDL, apprenants en formation continue, cours en ligne de type MOOC, …).

Ouverture et adaptation de l'offre de formation à l'international

L'internationalisation de ses pratiques est au cœur des enjeux de l'ENS de Lyon, que ce soit pour les étudiants les doctorants ou les personnels d'enseignement, de recherche et administratifs. C'est un instrument d'attractivité, d'influence stratégique et d'aide au développement de partenariats. Conscients que notre internationalisation passe aussi par notre capacité à attirer les talents internationaux qu'ils soient étudiants ou chercheurs, l'École continue à développer différents types d'actions et de programmes déjà en cours.

L'établissement a mis en place un environnement et des dispositifs visant à favoriser cette internationalisation des mobilités étudiantes entrantes et sortantes, tant en amont (recrutement et sélection) qu'à l'arrivée des étudiants internationaux (accompagnement, soutien) parmi lesquels :

- la poursuite de l'investissement sur le programme de bourses d'excellence en Master (programme Ampère 20 bourses de 12 000 €/an) et programme SFRI (dans certaines disciplines) pour les meilleurs étudiants étrangers. Certaines co-financées ou en partenariat avec les postes diplomatiques français à l'étranger (Roumanie, Iran, Etats-Unis, Canada, Royaume-Uni, Inde),
- une promotion de la campagne de candidature en master pour les étudiants internationaux via le réseau des services de coopération scientifique et universitaire des ambassades de France,
- le projet (dans le cadre du COMP) de mise en place d'un « PhD-track » adossé aux bourses d'excellence pour faciliter le continuum master/doctorat, à l'image de ce que nous faisons déjà avec la Chine dans le cadre du programme PROSFER ou avec l'Inde et le Campus Biosantexc,
- une enveloppe d'attractivité doctorale pour financer des compléments de bourses pour doctorants internationaux à l'ENS de Lyon (en privilégiant les cotutelles),
- un programme annuel de professeurs invités (programme ENS de Lyon) et l'accueil de chercheurs internationaux dans le cadre du Collegium de Lyon (Institut d'études avancées de la ComUE),
- la labellisation Bienvenue en France 3 étoiles depuis 2019[38] :

Un appui renforcé des services a permis de progresser sur la mobilité étudiante, qu'il s'agisse des procédures administratives en amont ou de l'installation sur place. Ceci s'est traduit par une amélioration de l'accueil des étudiants internationaux via un accès prioritaire à un logement dans les résidences de l'École et l'organisation de stages d'intégration à la rentrée (aide aux démarches administratives, cours de FLE-Français Langue Étrangère).

- une semaine de rentrée et d'intégration pour les étudiants internationaux en mobilité entrante, incluant des cours de FLE[39],
- un travail étroit avec l'association des étudiants internationaux (ASSET), très active dans l'intégration et l'accompagnement des nouveaux étudiants dès leur arrivée,
- des réunions d'information systématiques pour la préparation des mobilités sortantes[40],
- l'organisation annuelle d'une semaine de la mobilité dans le cadre des Erasmus Days[41],
- l'adaptation continue de la cartographie des accords d'échanges afin d'adapter l'offre à la demande et de diversifier les partenariats (actuellement, des accords de mobilité étudiante avec 150 établissements dans 36 pays)[42] .

[37] https://moodle-ouvert.ens-lyon.fr

[38] Cf. Annexe complémentaire : Labellisation Bienvenue en France (A-RAE_C3_Ref15_008)

[39] Cf. Annexe complémentaire : Programme de la "Welcome Week" pour les étudiants internationaux (A-RAE_C3_Ref15_009)

[40] Cf. Annexe complémentaire : Programme de la réunion d'information mobilité sortante 2025-2026 (A-RAE_C3_Ref15_010)

[41] Cf. Annexe complémentaire : Programme Erasmus Days 2024 (A-RAE_C3_Ref15_011)

[42] Cf. Annexe complémentaire : Liste des établissements partenaires pour échanges d'étudiants(A-RAE_C3_Ref15_012)

DOCUMENT DE TRAVAIL

Outre l'obligation de valider une certification de niveau C1 en anglais (Cambridge Advanced), L'ENS de Lyon est attentive à la pluralité des apprentissages en langues avec un centre des langues (CDL) dédié aux étudiants non spécialistes qui propose 13 langues et une adaptation des horaires et des groupes de niveau pour faciliter la progression des apprentissages tout au long du cursus. Le CDL dispense les cours de préparation au Cambridge Advanced (30 cours annuels en présentiel et distanciel pour les étudiants en mobilité, taux de réussite supérieur à 90%). Le département des langues propose 7 langues (allemand, anglais, arabe, chinois, espagnol, italien et russe) et ouvre ses cours aux étudiants non spécialistes présentant un très haut niveau de maîtrise linguistique. L'établissement a fixé dans ses éléments de cadrage pour l'accréditation 2021-2025 en master[43] l'obligation de la validation d'une langue de niveau B2 du CERCL (Cadre Européen de Référence pour les Langues) conformément à la réglementation.

Ouverture et adaptation de l'offre de formation aux publics de formation continue

Le Service Formation Continue constitue le point d'entrée unique pour les publics relevant de cette modalité. Les conseillers informent et orientent les personnes dans l'offre de formation de l'établissement. Ils les accompagnent dans le montage des dossiers auprès des financeurs (employeurs France Travail, Transition pro…) et dans les démarches de candidature et d'inscription. Ils les suivent pendant la formation pour répondre au mieux à leurs besoins spécifiques (suivi d'assiduité, aménagements d'horaires, délivrance d'attestations de présence ou de formation…). Le Service Formation Continue organise également les démarches de validation des acquis (VAP, VAE) afin de faciliter l'accès du public en reprise d'études à l'offre de formation diplômante de l'École.
Le Service Formation Continue est responsable de la conception des actions de formation professionnelle continue en réponse aux demandes d'organisations publiques ou privées.
A ce titre, il prend en charge l'ensemble des opérations nécessaires dans le respect des exigences du label Qualiopi, et notamment :

- L'analyse du besoin et la définition des compétences à acquérir,
- L'élaboration du programme et des modalités pédagogiques en lien avec les experts et intervenants issus des départements d'enseignement ou des laboratoires de l'École,
- La formalisation de la proposition pédagogique et financière (devis) et sa validation avec le commanditaire,
- La contractualisation, l'organisation logistique et l'évaluation de la formation,
- La facturation de la prestation et la délivrance des documents réglementaires.
  Dans ce cadre le Service Formation Continue conçoit une dizaine d'actions de formation spécifiques et forme en moyenne 300 stagiaires chaque année.

Un nombre significatif de formations professionnelles, gratuites pour les agents du MEN/MESR et ouvertes à l'ensemble des acteurs et actrices de l'éducation, sont proposées chaque année à travers l'IFÉ. Ces formations ciblent divers publics, allant des enseignants et formateurs du premier comme du second degré aux cadres de l'éducation et aux acteurs de l'enseignement supérieur, dans une optique de formation de formateurs. Les formations proposées par l'IFÉ s'appuient sur les résultats de recherches en éducation. Cette spécificité constitue une valeur ajoutée pour le développement professionnel des participants.

Formation continue dans l'enseignement supérieur :
Un accent particulier a été mis sur le développement de formations et l'accompagnement d'équipes de terrain inter-établissements (conseillers pédagogiques, gouvernance, enseignants-chercheurs et étudiants) pour la co-conception de solutions répondant aux besoins des terrains en termes de conduite et de pilotage aux changements. Les changements sont liés à l'approche programme et l'approche par compétences, les mondes fluctuants (TEDS), l'inclusion et les trajectoires de développement (réflexivité). L'objectif final est de

[43] Cf. annexe A-RAE_C3_Ref14_024

DOCUMENT DE TRAVAIL

favoriser le développement professionnel des conseillers pédagogiques pour une montée en compétence aussi bien individuelle que collective.
Le projet DEMOES-INCLUDE vise à développer la pédagogie inclusive dans l'enseignement supérieur. L'IFÉ propose également au sein de l'ENS de Lyon une formation des néo-MCF, dans le cadre du label HRS4R (*Human resources strategy for researchers*). Nous travaillons actuellement à stabiliser un plan de formation pour l'ensemble des acteurs en charge d'enseignement de l'école (comme les doctorants concerné).

Référence 16. L'établissement mesure et analyse l'attractivité, la performance et la pertinence de son offre de formation, et favorise la réussite des étudiants depuis leur orientation jusqu'à leur insertion professionnelle.

Voir également les annexes A-RAE_C3_Ref16_001 à A-RAE_C3_Ref16_012

Attractivité des formations

L'ENS de Lyon est un établissement fortement sélectif qui recrute des normaliens-élèves sur concours (45% d'une promotion entrante) et des normaliens étudiants sur dossier (25% d'une promotion entrante) qui intègrent l'école pour une scolarité de 4 ans dans le cadre du diplôme. Elle recrute aussi des auditeurs de master (28% d'une promotion entrante) et de CPES. *(Cf. annexe mesure attractivité des formations)*.
Pour l'admission sur concours, le nombre de candidats aux concours littéraire et scientifique est en augmentation : environ 9000 candidats en 2020 et 9800 en 2024 pour 226 places d'élèves fonctionnaires stagiaires ouvertes. La voie d'admission sur dossier permet depuis 2017 d'ouvrir le recrutement normalien à d'autres profils pour une entrée en 1ère ou en 2e année du diplôme avec un nombre croissant de candidatures (1274 en 2021 et 1848 en 2024). Enfin, les auditeurs rejoignent les formations de master, et notamment les M2 pour une spécialisation en recherche ou dans la préparation à l'agrégation.

L'établissement a déployé un certain nombre de dispositifs pour favoriser la mixité de genre et la diversité sociale, académique et géographique des étudiants et étudiantes, inscrits dans le règlement des études :
-Mixité de genre : La part des étudiantes dans les effectifs reste un point de vigilance *(Cf.annexe répartition homme/femme)*. Au-delà du déséquilibre observé entre départements de LSH et ceux de SEE, la baisse du nombre d'étudiantes en sciences est notable et il est attendu que les bourses d'attractivité pour les femmes en sciences (bourse Cécile DeWitt-Morette en mathématiques et informatique) dès la rentrée 2025 contribue à inverser cette tendance.
-Diversité sociale : La part des boursiers sur critères sociaux parmi les étudiants (normaliens élèves exclus) varie entre 25.7% et 29% selon les années *(Cf. annexe taux de boursier)* et se rapproche du taux de boursiers en classes préparatoires aux Grandes Écoles (28% en 2023-2024 d'après le SIES) mais diffère du taux moyen dans l'enseignement supérieur (37.2%). Le recrutement en CPES a dépassé pour sa part la cible fixée de 40% de primo-entrants boursiers inscrits dans la formation. L'observatoire des diversités en commun avec les autres ENS et l'École Polytechnique permettra de construire les jalons et analyses utiles pour davantage de diversité sociale.
-Diversité académique : depuis la rentrée 2023, le nombre de places de normaliens-étudiants a été augmenté de 20% afin d'augmenter le ratio des normaliens-étudiants parmi l'effectif total. La part des étudiants est ainsi passée de 33% en 2021 à 35.7% en 2024. La mise en place de journées portes ouvertes en ligne en 2025 *(Cf. annexe lien vers JPO)* a pour ambition de toucher un large vivier de candidats potentiels, venant notamment de la voie universitaire. A terme, l'objectif est d'accueillir 50% de normaliens-étudiants par la voie universitaire et 50% issus des classes préparatoires.
-Diversité géographique : enfin, L'ENS essaime ses diplômés sur tout le territoire national et est attachée à recruter ses étudiants et étudiantes en France et à l'international. Les indicateurs sont suivis *(Cf. annexe)*. Les bourses Ampère et SFRI Graduate+ destinées à l'attractivité des étudiants internationaux sont un levier. Des marges de progression sont encore attendues en matière d'attractivité internationale en construisant des PhD tracks.

DOCUMENT DE TRAVAIL

Performance des formations

L'ENS de Lyon affiche d'excellents taux de réussite dans ses formations : de 88.5% en moyenne en master sur les 5 années considérées *(Cf.annexe taux réussite en 2d cycle)* et supérieur à 84% dans toutes les disciplines concernées. Le taux de réussite à l'agrégation est de 85% sur les sessions 2024 et 2023. La réussite au diplôme de l'ENS de Lyon est de 91% en moyenne. La performance des formations s'appuie sur une sélectivité à l'entrée et un fort taux d'encadrement pédagogique qui garantit un accompagnement individualisé des étudiants tout au long de leur cursus. Chacune et chacun est ainsi accompagné par un tuteur issu de l'équipe pédagogique de son département de rattachement qui le conseille dans son projet de formation et de métier, y compris s'il est en césure ou en mobilité. Le plan d'études annuel renseigné en juin décrit la formation à suivre l'année suivante et la suite du parcours envisagée. Il jalonne la construction du projet académique et professionnel de l'étudiant dans un dialogue avec le tuteur, la direction du département et la vice-présidence aux études. Pour les auditeurs (master et CPES), ce suivi est assuré par le responsable de formation.
Pour accompagner la réussite étudiante, plusieurs dispositifs ont été mis en place : le schéma directeur handicap 2024-2027 *(Cf. Annexe)* propose des actions d'amélioration de l'accessibilité et des mesures de compensation permettant d'aménager les cursus des étudiants et étudiantes (36 PAEH en 2020 et 47 en 2024). Le plan égalité homme-femmes *(Cf. annexe)* comprend des mesures tournées vers les étudiantes, un congé menstruel a été adopté pour une mise en œuvre à la rentrée 2025. Des actions de formation pour lutter contre les VSS sont désormais obligatoires pour les primo-entrants dans le cadre des journées Interface *(Cf. annexe programme Journées interface)* avec des programme co-construits avec les associations étudiantes. Pour favoriser le bien–être étudiant dans le cadre des études, les activités sportives sont désormais validables dans le diplôme de l'ENS de Lyon depuis la rentrée 2022.
Enfin, des aides financières ponctuelles ou spécifiques sont proposées. Nous avons augmenté de plus de 50% le FSDIE (fonds de solidarité) depuis l'année 2023 afin de soutenir les étudiants et étudiantes en difficulté financière. La mobilité internationale sortante est soutenue par des aides à la mobilité de la direction des relations internationales *(Cf. annexe DRI)* afin de soutenir l'expérience internationale requise dans le cursus.

Le suivi de l'insertion professionnelle est réalisé par une enquête qui porte sur le devenir de plusieurs promotions. La dernière enquête de 2024 indique que 70% des interrogés trouvent un emploi en moins d'un mois. A terme,15,5% travaillent dans le secteur privé. 87% se déclarent satisfaits ou très satisfaits de leur emploi actuel. Avec 70% de poursuite en doctorat, l'insertion professionnelle des étudiants est en adéquation avec les missions qui sont confiées par l'État à l'ENS de Lyon.
L'école s'est positionnée sur des grands appels à projet où les métiers d'avenir sont en lien étroit avec une recherche d'excellence. Elle s'est associée aussi à d'autres écoles du site, notamment dans le cadre du CHELS *(Cf. annexe lien vers DIE)*. Les départements reconfigurent les masters pour insister sur des orientations de parcours adossées aux lignes de force des unités de recherche.

Pertinence des formations

Le diplôme de l'ENS de Lyon est le bon cadre pour répondre à de grands défis scientifiques par la mise en place d'une formation par la recherche originale *(Cf. rubrique formation par la recherche, référence 14)*. La réflexion menée au sein du groupe de travail sur les évolutions du diplôme en 2023-2024 a conduit à l'ouverture de labels qui reconnaîtront dans le cursus la validation d'enseignements et d'activités thématiques : un label transition écologique est prévu et d'autres sont à construire autour des axes forts de la recherche à l'école et sur le site (comme par exemple l'IA ou la science avec et pour la société). Des années spécifiques de fin de cursus (PLR, PGC, DIE grandes transitions... *Cf. annexe diplôme*) viennent colorer le parcours normalien.

DOCUMENT DE TRAVAIL

Les masters tournés vers les métiers de la recherche donnent la formation disciplinaire fondamentale inscrite dans le diplôme de l'ENS de Lyon. Le CPES sciences et société, unique formation de ce type dans la région académique, a pour ambition d'essaimer ses étudiants dans les meilleurs masters en France, sur le site Lyon Saint-Etienne ainsi qu'au sein de l'établissement.
Tout au long de leur cursus, les étudiants peuvent assister à des rencontres avec des alumni organisées par les départements de formation pour présenter les débouchés et les carrières dans leur discipline. L'école organise aussi des journées carrières autour de thèmes (métiers de la diplomatie en 2025, métiers de la transition écologique en 2023, métiers des bibliothèques en 2022). Si les liens avec les alumni existent, il convient cependant de mieux les structurer au travers d'actions continues et suivies par la création d'un pôle « parcours et carrières » dans la réorganisation des services administratifs. Cela permettra de dynamiser la plateforme alumni mise en ligne en 2019 et de susciter davantage d'adhésions.

Référence 17. L'établissement suit l'évolution de son offre de formation et s'assure de sa soutenabilité, en s'appuyant sur une politique de ressources humaines cohérente avec sa politique de formation et en mettant en œuvre une démarche d'amélioration continue.

Voir également les annexes A-RAE_C3_Ref17_001 à A-RAE_C3_Ref17_011

Politique de ressources, d'accompagnement et d'incitation

La politique de recrutement des enseignantes-chercheuses et enseignants-chercheurs lie étroitement formation et recherche, au travers d'un dialogue construit conjointement entre le département et l'unité de recherche, et piloté par la VPR et la VPE pour la remontée des besoins. La gouvernance arbitre annuellement la campagne en fonction des priorités de l'établissement et d'une projection pluriannuelle des moyens. Les profils de poste et la composition des comités de sélection font l'objet d'une discussion quadripartite VPE, VPR, Unité de recherche et département de formation. Comme évoqué ci-dessus, le référentiel HRS4R est appliqué dans les recrutements des enseignants-chercheurs.
Un groupe de travail a été constitué en 2023-2024 (composé de directions d'unités, de directions de départements et d'élus des enseignants-chercheurs) pour repenser la politique d'organisation des services et les principes indemnitaires. Il a abouti à un consensus sur la reconnaissance des responsabilités dans le domaine de la formation (direction de département, de formation…) et de la modulation de service. L'entrée dans la carrière est accompagnée d'une décharge de 48h équivalent TD afin de pouvoir suivre des formations au métier d'enseignant-chercheur, pilotées par les RH. L'Institut français de l'éducation propose aussi des formations complémentaires sur la formation des enseignants dans le supérieur tout au long de leur carrière.
L'accompagnement des enseignantes-chercheuses et enseignants-chercheurs porte sur l'équilibre entre activités de formation et de recherche : une politique pro-active de Congés de Recherche pour Conversion Thématique (CRCT) établissement a été mise en place *(cf. annexe Tableau nombre de CRCT attribués)*. Le « rachat » des heures d'enseignement pour tout dépôt de projet de recherche éligible à ce dispositif (ANR JCJC, ERC…) est vivement soutenu afin de contribuer à la soutenabilité financière des décharges de recherche associées *(Cf. annexe)*.

Pilotage du coût des formations au regard de leurs objectifs et de leurs résultats

Le suivi de la soutenabilité financière des formations est assuré par le dialogue budgétaire annuel mené par la VPE avec chaque département sur les besoins en matière de formation. Il est suivi dans le cadre de réunions bilatérales VPE/département au besoin et fait l'objet d'une mise en perspective avec la situation budgétaire de l'établissement en conseil des directeurs de département. Le Bureau du Suivi Financier rattaché aux services la VPE assure la gestion budgétaire de chaque département et met à disposition de la direction du département les outils de suivi du budget alloué.

DOCUMENT DE TRAVAIL

En situation budgétaire contrainte, L'École incite les départements à opérer des priorités de financement pour garantir la qualité de la formation et pour mettre en œuvre les axes stratégiques de l'établissement (dépenses respectueuses des impacts écologiques par exemple). Elle a engagé un dialogue avec les universités du site sur les disciplines à faibles effectifs afin d'envisager dans la prochaine co-accréditation des solutions communes sur les langues devenues rares (par leur effectif étudiant, pas nécessairement par leur nombre de locuteurs dans le monde), et leur maintien pour l'ambition académique du site.

Dispositifs de pilotage et d'amélioration continue de l'offre de formation

Une importante refonte de la carte de formations a eu lieu pour l'accréditation 2022-2026. Le suivi des formations en vue de leur amélioration fait l'objet de réunions entre la VPE et le département. La petite taille de l'établissement et son agilité permettent cette proximité entre gouvernance et équipes pédagogiques. Le pilotage en vue de l'évaluation des formations et des enseignements fait l'objet de réunions pédagogiques annuelles ou bisannuelles organisées dans les départements. Elles associent l'équipe pédagogique, les gestionnaires de la scolarité et les délégués étudiants de la formation. Ces délégués étudiants sont désignés au sein de chaque formation (par année de parcours) en début d'année universitaire et contribuent aussi aux réunions de département sur invitation de sa direction. La VPE s'assure que chaque année cette désignation a bien lieu afin d'assurer la représentation étudiante dans les formations.
L'évaluation des formations et des enseignements, réalisée au sein des départements et des formations elles-mêmes peut s'appuyer sur des outils mis en ligne sur le portail des études (moodle) par le service DUNES et son ingénierie pédagogique.
Enfin, les conseils de perfectionnement des formations font appel à des professionnels extérieurs, le plus souvent issus des domaines de la recherche, conformément aux missions de l'école : chercheurs des ONR, personnels des métiers des bibliothèques, professionnels de la recherche et développement dans le secteur privé.

Référence 18. L'établissement soutient le développement de la vie étudiante et de la vie de campus, l'engagement des étudiants dans la gouvernance, et il favorise le bien-être étudiant.

Voir également les annexes A-RAE_C3_Ref18_001 à A-RAE_C3_Ref18_019

Le service vie étudiante et Alumni de la Vice-Présidence aux Études met en œuvre la politique de la vie étudiante et de campus définie par les axes stratégique de l'école, en lien avec le schéma directeur de la vie étudiante déployé à l'échelle de COMUE et le CROUS depuis 2021-22 *(cf. annexe 10)*. Les grands axes d'actions ci-dessous sont définis en faveur du bien-être et de la qualité de vie étudiante afin de contribuer à leur réussite. Le renforcement des lien inter-services et le changement de Gouvernance ont amélioré le climat avec les élus étudiants et le service Vie étudiante et Alumni est un intermédiaire privilégié, également passerelle avec le service de santé étudiante créé en 2023.

Politique de la vie étudiante et de campus

Vie associative

L'école héberge une trentaine d'associations actives et une fédération des associations. La vie associative a été marquée par le COVID ; si les chiffres des associations hébergées et subventionnées par l'ENS semblent stables, ils cachent néanmoins un renouvellement de seulement un quart des associations depuis 2020 *(Cf. annexe 5)*. L'enveloppe allouée aux subventions associatives est stable à 67 000€ annuels et recense 4 410 adhérents en 2024 *(Cf. annexe 6 et annexe 7)*. La vie associative est pleinement associée au programme de rentrée avec un forum des associations.

Engagement étudiant

DOCUMENT DE TRAVAIL

L'école reconnaît l'engagement étudiant avec une commission annuelle. Le nombre de dossiers est passé de 13 à 39 en 2024 *(Cf. annexe 11)*. L'ENS a élargi les possibilités de reconnaissance de l'engagement étudiant aux activités sportives et aux activités en lien avec les priorités stratégiques de l'école (transition écologique, égalité des chances et diversité, prévention santé par exemple).

Théâtre Kantor
Il est à la fois un lieu de formation, de création, de recherche et de diffusion culturelle, à la croisée des activités d'enseignement et de la vie étudiante, Il est utilisé toute l'année pour les enseignements, les résidences d'étudiants, les événements culturels ou dans le cadre de partenariats extérieurs (CNSMD, CROUS, école primaire A. Briand) *(Cf. annexe 12)*.

Centre des sports
En lien avec l'Association Sportive (AS), il propose 42 activités : enseignements hebdomadaires (1613 h/TD de cours avec 2 enseignants titulaires et 15 vacataires), stages plein-air, compétitions universitaires, pratiques autonomes. L'École dispose de 2 gymnases (dont un va être démoli et vraisemblablement reconstruit dans le cadre du projet de nouvelle résidence Debourg), 1 terrain de tennis extérieur, 1 salle de danse, 2 salles de musculation et ses installations sont accessibles de 7h à 23h, 7j/7j. Les étudiants peuvent valider 5 crédits du diplôme de l'ENS avec une validation de compétences. Le Centre des Sports compte plus de 1300 adhérents (76% étudiants et 24% personnels) et s'inscrit dans une démarche de prévention "sport-santé" avec le service de santé étudiant (SSE) dans une logique d'intégration sociale et d'épanouissement personnel : l'enseignante profilée « santé - bien-être » offre depuis 2023 1/3 de cours en méditation, relaxation, yoga, cardio training, stretching, pilates, fitness. La demande est forte et les effets positifs sur la santé physique, psychologique, cognitive appréciés.

Articulation vie étudiante et santé
Le service Vie étudiante travaille en lien étroit avec le service de santé étudiante (SSE), renforcé avec l'arrivée de la médecin directrice du SSE *(cf. annexe 12)*. Les étudiants en mal-être identifiés par le service vie étudiante sont adressés au service de santé étudiante et réciproquement, les étudiants accompagnés par le service de santé ayant des problématiques financières ou de logement sont adressés au service de la vie étudiante. Un travail collaboratif est également mené depuis 2022 pour les 5 journées annuelles « Interfaces » centrées sur la transition écologique, la formation en prévention des violences sexistes et sexuelles et le référent handicap pour la mise en œuvre des plans d'accompagnement.

Alumni
En lien avec l'association des Alumni, l'ENS de Lyon organise des rencontres « parcours et carrière » permettant aux élèves et étudiants actuels de rencontrer d'anciens étudiants pour échanger sur les thématiques professionnelles *(Cf. annexe 14)*. Les liens avec les Alumni et la mise en réseau avec les étudiants pourraient être renforcés avec un pôle Parcours et carrières (demande du COMP).

Politique de ressources

L'aide sociale aux étudiants
Une campagne de communication auprès des élus étudiants, départements de formation et services de l'école diffuse le dispositif d'aide sociale de la commission FSDIE (siégeant tous les deux mois) pour soutenir financièrement les étudiants dans le besoin (paiement des loyers, participation aux frais de vie quotidienne ou de déplacement en cas de concours *(Cf. annexe 2)*. Un partenariat avec le CROUS est développé pour limiter le non recours du droit (*Cf. annexe 3)*. Ces communications s'avèrent porteuses avec une atténuation du phénomène d'auto-

DOCUMENT DE TRAVAIL

censure via des demandes en constante augmentation *(Cf. annexe 4)* principalement de la part des femmes (42 sur 60 en 2024). Le budget FSDIE est abondé par la CVEC, l'association Alumni et par des ressources propres : l'établissement a porté le budget de 65 000€ à 100 000€ par an depuis 2024. Le montant moyen attribué est de 1067€ par étudiant (entre 200€ et 4167€).

CVEC *(Cf. annexe 8 et 9)*
La commission CVEC se réunit 3 à 4 fois par an. Elle est compétente pour la programmation, la sélection et le bilan des actions financées. Les projets, à destination exclusive des étudiants, peuvent être portés par une association, un collectif étudiant ou un service. L'enveloppe est répartie en 5 items : FSDIE, Vie de Campus, activités culturelles, activités sportives, santé étudiante.

Patrimoine immobilier et gestion locative
Le campus de l'ENS de Lyon possède deux résidences, soit 539 lits : la résidence Debourg avec 178 lits (studios, F2 et F3), la résidence Bonnamour avec 18 studios et 361 lits (modules de 3/4/5 chambres partageant cuisine/salon). Sept appartements sont aménagés pour les personnes à mobilité réduite. Les étudiants manifestant un besoin pour raison de santé ou de handicap sont accompagnés par le service de santé étudiante et le référent handicap (6-8/an) et 80 places sont réservées aux internationaux. Les priorités d'attribution des logements sont, par ordre décroissant : les mineurs, boursiers, primo-arrivants et agrégatifs sans traitement. Environ 700 demandes de logement sont traitées en 2 vagues : mi-août et début septembre. Sauf en 2023, il a toujours été possible de loger les étudiants prioritaires et la 2e vague. Pour élargir l'offre, le partenariat avec le CROUS a été renforcé via 2 conventions pour les internationaux (25 places) et boursiers du CPES.
Il faut noter le projet de reconstruction de la résidence Debourg (livraison septembre 2027) qui permettra d'augmenter la capacité d'accueil de la résidence Debourg de 178 lits à 256 lits. Par ailleurs, 128 lits supplémentaires seront attribués à des étudiantes et étudiants hors ENS. Cette résidence sera placée sous la gestion du CROUS, qui finance la démolition-reconstruction *(Cf. Annexe projet de résidence Debourg)*.

Le CPES
Des actions de tutorat ont été mises en place à destination des élèves de CPES depuis 2023 grâce à un financement de la région Auvergne-Rhône-Alpes : 9 tuteurs ont été recrutés pour 233 heures d'accompagnement. L'école a renforcé son partenariat avec le CROUS avec une convention de logement (25 places) des élèves CPES dans les résidences CROUS. Elles et ils sont intégrés dans l'équipe d'élus étudiants. Ils sont aussi éligibles aux aides FSDIE.

DOCUMENT DE TRAVAIL

« SWOT » du chapitre 3 : politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus

SWOT Formation

S - (Forces)	W - (Faiblesses)
• Excellence de la formation par la recherche très imbriquée avec les unités de recherche (stages de recherche, PLR, laboratoire juniors) • Grande pluralité des disciplines (SEE et LSH) qui favorise l'interdisciplinarité • Formation par la recherche ouverte à l'international (mobilité sortante, certification en anglais, corps professoral internationalisé) • Structuration du cursus normalien par le diplôme	• Carrières et débouchés hors de l'enseignement et de la recherche • Stratégie internationale d'attractivité des étudiants • Indicateurs de pilotage des formations • Ressources propres liées aux appels à projet dans le domaine de la formation • Part de la formation continue • Différence de statut entre les élèves et les étudiants

S - (Forces)	W - (Faiblesses)
• Taux de réussite et insertion professionnelle des étudiants en cohérence avec la formation par la recherche • Taux de réussite aux concours de l'agrégation • Taux d'encadrement élevé permettant un accompagnement individualisé des étudiants • Vie associative et de campus riche (équipements spécifiques, résidences étudiantes, offre culturelle et sportive) • Agilité des services d'appui à la formation pour s'adapter aux différentes évolutions réglementaires et politiques	
O - (Opportunités)	**T - (Menaces)**
• Suivi de la qualité de vie étudiante et de la santé mentale avec la création d'un centre de santé étudiant • Structuration académique de site en cours • Partenariats de formations (grandes écoles, international) • Coopération inter-établissements du Collège des hautes études Lyon Sciences (CHELS) • Région favorable à la valorisation de la formation par la recherche • Réseau des ENS	• Avenir des disciplines à faibles effectifs sur le site Lyon Saint-Etienne • Capacité du site à se positionner sur les AAP structurants en formation et recherche • Contraintes budgétaires pesant sur le développement des formations et l'organisation des concours • Homogénéité des profils étudiants

DOCUMENT DE

CONCLUSION DU RAPPORT D'AUTO-EVALUATION

La rédaction de ce rapport a impliqué largement l'ensemble des services, laboratoires et départements de l'École avant une discussion et validation au sein des instances de l'établissement (CSA et CA). La démarche assure un consensus dans les différentes analyses et une présentation la plus réaliste possible des activités au cours de la période d'évaluation. Le « SWOT » reprend les analyses du rapport d'autoévaluation et a de plus été finalisé lors d'un séminaire HCERES interne rassemblant tous les responsables de services, départements et laboratoires, les élus représentants du personnel et des étudiants et la gouvernance. Ce séminaire, qui s'appuyait aussi sur le projet d'établissement comme fil conducteur, a permis de définir et affiner les grandes actions prioritaires à mener et leur calendrier pour les années à venir. Ces dernières sont présentées en annexe avec le projet d'établissement.
Cette analyse, que nous pensons aussi fine que possible, s'est appuyée sur une démarche liée à l'arrivée d'une nouvelle gouvernance en 2023 qui a souhaité s'appuyer sur une large consultation de l'ensemble des personnels et étudiants-étudiantes pour dresser un état des lieux réaliste et proposer un projet en adéquation avec à la fois la situation propre à l'établissement, les recommandations du comité HCERES précédent et le contexte qui a fortement évolué avec des mesures exogènes contraignant fortement les marges de manœuvre financières.
Sur la base de ce travail interne, un ensemble de recommandations peut être formulé :
- Poursuivre la dynamique enclenchée depuis 2023 dans le pilotage de l'établissement et l'organisation des services permettant une meilleure fluidité et transversalité dans le fonctionnement entre les services et une meilleure efficacité dans les prises de décision.
- Poursuivre l'effort de stratégie académique et de co-construction avec les partenaires du site Lyon St Etienne.
- Renforcer le travail avec les autres ENS sur la définition du rôle de nos Écoles dans une société qui a évolué, sur leur fonctionnement, sur l'ouverture et la diversité.
- Développer les indicateurs d'évaluation des politiques de formation, de recherche et financiers pour un meilleur suivi de nos missions.

- Maintenir le redressement de la trajectoire budgétaire de l'École en étant attentif à ne pas en affecter les missions et ne pas en dégrader les performances. Mettre en regard la soutenabilité budgétaire et la soutenabilité humaine.
- Être attentif à l'évolution des infrastructures et la capacité à les financer.
- Maintenir un dialogue social sain et nourri, et plus largement le dialogue avec les personnels et étudiants-étudiantes.
- Renforcer la QVT et la QVE.
- Assurer un suivi et une évaluation de la mise en œuvre des différents schémas directeurs.

DOCUMENT DE TRAVAIL