

# *Quelle École normale supérieure pour le XXI<sup>e</sup> siècle ?*

Document de réflexion préparé à la demande du Conseil d'administration de  
l'Association des anciens élèves, élèves et amis de l'ENS.  
Présenté au Conseil le 7 juin 2008

## Sommaire

### **Introduction**

**I. Qu'est-ce que l'École normale supérieure aujourd'hui ?**

**II. Quelques clignotants**

**III. Quel positionnement pour l'École aujourd'hui ?**

**IV. Quelques recommandations**

**En conclusion**

**Annexe : composition du groupe de réflexion**

## Introduction

En ce début du vingt-et-unième siècle, et malgré le prestige qui reste attaché à l'École normale supérieure de la rue d'Ulm, il peut paraître opportun de se poser la question de ce que doit être l'École aujourd'hui. Depuis sa création, en 1794, l'École a toujours été un haut lieu de la pensée, tant scientifique que littéraire. Créée pour former les enseignants dont la république avait besoin, elle s'est progressivement muée en un centre de recherche de très haut niveau, et en un lieu de liberté intellectuelle où des jeunes gens parmi les plus brillants de leur génération pouvaient s'épanouir librement et apporter dans l'enseignement, essentiellement supérieur, et dans la recherche leur maîtrise des connaissances les plus approfondies dans la plupart des disciplines.

Entre-temps, le monde a profondément évolué, devenant de plus en plus ouvert au niveau international et confronté à de nouveaux défis sociaux, environnementaux, politiques et économiques. Dans la plupart des pays, les universités se situent, pour ce qui concerne la formation et la recherche, au centre du dispositif de développement technologique, économique, et même culturel pour une large part. De là découle, pour beaucoup d'établissements universitaires, la recherche d'un équilibre optimum entre le développement des connaissances les plus fondamentales dans toutes les disciplines, littéraires et scientifiques, les réflexions intellectuelles les plus libres, mais aussi une proximité du monde extérieur, celui de la société, de l'économie, de la politique..., **qui leur permette de préparer des étudiants à leurs futurs métiers et de nourrir leurs propres réflexions de toutes les réalités.**

Ecartelée entre ses différentes structures, universités, grandes écoles, CNRS, Collège de France..., la France a manifestement du mal à s'adapter à cette situation, d'autant plus que la lecture de notre système d'enseignement supérieur et de recherche manque de lisibilité internationale, et est de ce fait handicapée dans les grands classements internationaux.

Dans ce contexte, l'École possède un certain nombre d'atouts, dont elle a d'ailleurs déjà su jouer en partie. Tout d'abord il s'agit peut-être du seul établissement d'enseignement supérieur français qui, bien que sa taille reste modeste, d'une part sélectionne très strictement ses étudiants, et d'autre part couvre, pour son enseignement et sa recherche, un ensemble extrêmement large de disciplines, toutes exercées au plus haut niveau. De ces points de vue, elle peut se comparer aux meilleures universités du monde. Elle a ensuite largement développé un réseau de relations internationales, tant par un recrutement important d'élèves étrangers que par un ensemble de liens étroits avec de

nombreux et prestigieux établissements dans le monde entier. Enfin elle a su développer quelques nouveaux créneaux de compétences, bien adaptés à l'évolution actuelle, comme l'économie, l'environnement ou les sciences cognitives.

**On peut ajouter que l'extrême compétence professionnelle souvent exigée dans beaucoup de métiers commence à se heurter au manque de jeunes gens ayant une culture large, multidisciplinaire dans toute la mesure du possible, approfondie dans certaines disciplines, tout en étant capables de s'intégrer pleinement dans la vie professionnelle.** Ce constat nous revient du monde de l'entreprise, mais est très probablement aussi valable pour le journalisme ou la politique, et d'autres domaines dans lesquels les normaliens, littéraires en particulier, ont particulièrement brillé dans le passé.

Pour autant, un certain nombre de clignotants nous sont apparus ces derniers temps, comme autant de raisons de mener une réflexion dénuée de tout a priori sur ce que doit être notre École. Il nous semble essentiel dans le monde actuel de travailler au positionnement d'un établissement, afin que cela se traduise dans son évolution, et que sa visibilité, pour ses futurs élèves, pour les chercheurs français ou étrangers que l'on veut y attirer, mais aussi pour le grand public ou d'éventuels employeurs de nos diplômés, se décline de façon explicite, chacun pouvant à la fois se l'approprier et aider à son évolution.

Sans vouloir anticiper sur la suite de ce document, nous pouvons indiquer quelques principes qui ont guidé notre réflexion :

- L'École doit rester, ou redevenir, si elle ne l'est plus dans certaines disciplines, un haut lieu de la pensée intellectuelle, un lieu de rayonnement, bénéficiant d'une véritable reconnaissance nationale et internationale.
- Les élèves doivent tirer pleinement parti de l'éventail très large des compétences, scientifiques et littéraires, existant à l'École.
- Une formation approfondie dans une discipline intéressante, même présentant peu de débouchés, doit pouvoir subsister, à la condition de ne pas enfermer l'étudiant concerné dans une impasse professionnelle.
- Les débouchés traditionnels de l'École doivent rester l'enseignement et la recherche, mais ne pas exclure la reconnaissance d'autres carrières possibles et surtout permettre une adaptation au cours de la vie professionnelle.
- Au cours de sa scolarité, un étudiant doit avoir largement l'occasion de s'ouvrir au monde extérieur.
- La spécificité de l'École, voire du label « École normale supérieure », doit être valorisée, donc explicite et attractive.

Notons encore que ce document ne se veut pas un guide pratique qui aborde et permette de résoudre tous les problèmes, mais plutôt le fruit de quelques réflexions qui devraient en stimuler d'autres, éventuellement contradictoires, et qu'il appartiendra à la direction de l'École et à son conseil d'administration de prendre ou non en compte pour définir et mettre en œuvre la politique de l'établissement pour les années à venir.

## **I. Qu'est-ce que l'École normale supérieure aujourd'hui ?**

### **1° La stratégie de développement et l'organisation de l'École**

Comme tous les grands établissements publics, l'École doit désormais concevoir un projet d'établissement quadriennal. Parmi les axes du projet actuel, qui date de mars 2006, figurent notamment :

- Le développement de la recherche en lettres, pour compenser le déséquilibre actuel avec les sciences : l'École ambitionne de jouer le rôle d'un pôle pour la recherche en sciences humaines à Paris.
- Le développement de la visibilité de la formation dispensée à l'École par la création d'un diplôme d'établissement et le développement de masters co-habilités avec les universités.

L'École essaie d'être à la fois un établissement universitaire d'élite et un institut de formation à l'enseignement (supérieur, ou post-baccalauréat dans les lycées), et à la recherche.

La structure de la direction de l'École reste marquée par la présence de deux directeurs adjoints, l'un pour les lettres et l'autre pour les sciences, structure qui, selon la direction, ne fait pas obstacle à la vocation d'interdisciplinarité de l'établissement. Il y a 14 directeurs de départements, 7 en lettres et 7 en sciences, tous nommés par la direction, au maximum pour deux mandats de quatre ans.

### **2° L'École et les autres institutions**

L'École a encore peu de relations avec le monde des entreprises (si ce n'est par la présence au conseil d'administration, pour la première fois, de 2 membres qui en sont issus, ainsi que par l'appel à du mécénat privé pour certains travaux sur les bâtiments ou pour la rétroconversion de la bibliothèque Ulm-Lettres). Ses principaux interlocuteurs restent les organismes de recherche et les universités.

### a. Les organismes de recherche

À l'ENS travaillent 280 enseignants et 1000 chercheurs (post-doctorants inclus), la majorité d'entre eux étant rattachés à un EPST (CNRS, INSERM...). L'importance numérique de ces chercheurs rend l'École très liée à ces organismes de recherche.

### b. Les universités

Un quart environ des enseignants en sciences ne font pas partie du personnel propre de l'ENS mais sont sur des postes d'université « fléchés ENS ».

L'École se distingue des universités par son parcours de formation et par la sélection instaurée à l'entrée. Elle se vit comme à la fois partenaire et concurrente des universités françaises, notamment dans les classements internationaux, cela ayant une implication directe sur son financement : ses bons résultats peuvent lui permettre de négocier, en situation plus favorable, une augmentation de sa dotation budgétaire auprès des pouvoirs publics. Le partenariat repose en sciences sur des masters cohabilités (dits formations interuniversitaires, FI) dont l'ENS est l'établissement moteur, qui permettent d'assurer la formation tant des élèves de l'ENS que des meilleurs étudiants des universités, avec une double inscription à l'ENS et à l'Université.

L'ENS n'est membre d'aucun PRES, encore que Paris Universitas, dont elle est membre depuis l'origine, soit souvent considéré comme un PRES. Elle estime que les universités sont pour elle avant tout des partenaires de formation à travers des cohabilitations. Cependant de nombreux laboratoires de recherche sont en cotutelles et des enseignants-chercheurs des universités participent aux recherches de ses laboratoires, voire les dirigent.

## **3° Élèves, étudiants et diplômés**

L'ENS bénéficie avec 1300 enseignants et chercheurs d'un taux d'encadrement exceptionnel (1 pour 2 élèves), ce qui permet de donner vie au tutorat, « marque de fabrique » de l'École.

Elle accueille différents types d'élèves et d'étudiants :

- En premier lieu ceux recrutés par les concours traditionnels, préparés en taupe et en khâgne. Ils sont environ 190 par promotion, dont un certain nombre d'étrangers, et suivent une scolarité de quatre ans.
- Vingt élèves étrangers, issus de la « sélection internationale », sont recrutés chaque année sur dossier par l'École entre bac + 2 et bac + 4, pour y suivre une scolarité de trois ans, financée par une bourse.

- Une centaine d'« étudiants à l'ENS » sont accueillis depuis quelques années par les différents départements, lesquels déterminent chacun leur procédure de sélection (fondée soit sur la formation de base, soit sur l'existence d'un projet de recherche). Ce nombre est cependant susceptible d'augmenter jusqu'à être au maximum égal au nombre d'élèves recrutés par concours.
- Environ 120 pensionnaires étrangers, envoyés par les institutions étrangères avec lesquelles l'École est liée par un accord d'échange. On trouve dans les anciens de ce groupe beaucoup de personnalités étrangères.
- Enfin des étudiants effectuant leur travail de thèse à l'ENS, venus d'universités françaises ou étrangères.

Outre un certain nombre de diplômes de masters et de doctorats qu'elle délivre en cohabilitation, l'École délivre aussi depuis 2007 un diplôme d'établissement, qui vise à identifier spécifiquement la formation suivie à l'ENS et correspond au niveau Master.

La formation des élèves est toujours assez largement orientée vers l'agrégation. Cela est particulièrement vrai en lettres, en histoire et en mathématiques, de moins en moins dans les autres disciplines.

#### **4° Débouchés**

En termes de débouchés, une enquête récente portant sur les élèves sortis depuis 3 à 9 ans, bien qu'imparfaite, montre qu'environ 65% des normaliens se retrouvent alors dans l'enseignement supérieur et la recherche, 15% dans l'enseignement secondaire, 5% dans la fonction publique autre que l'enseignement et 5% dans le privé. Les 10 % restants soit poursuivent des études, soit ont échappé à l'enquête. Cela recoupe les résultats d'une autre enquête qui trouve 84% de jeunes normaliens au service de l'État (dans la fonction publique au sens large).

## **II. Quelques clignotants**

**Pour l'essentiel, les normaliens, qu'ils soient littéraires ou scientifiques, trouvent assez facilement des débouchés correspondant à leurs aspirations.** Pour autant il nous a semblé observer quelques indicateurs méritant que l'on y prête attention.

En premier lieu, la consultation d'un certain nombre d'élèves et d'anciens élèves fait apparaître une **image un peu brouillée** de ce qu'est réellement l'École,

probablement surtout du fait de son image aujourd'hui trop floue, dans un environnement en rapide évolution. Certains archicubes, sans le renier explicitement, ne font même plus état de leur qualité de normaliens !

Plus concrètement, le service carrière de l'Association a vu ces dernières années se présenter un **nombre croissant de jeunes archicubes en difficulté**, ou simplement déçus des possibilités qui leur sont offertes, certains pouvant même être en total désarroi. Cela semble dû en particulier au fait que si le statut d'élève fonctionnaire stagiaire présente des avantages incontestables, il n'offre aucune garantie particulière à ceux qui souhaitent rejoindre l'enseignement supérieur ; et pour ce qui concerne l'enseignement secondaire, il ne garantit pas l'accès aux classes préparatoires (enseignement post-bac), seules susceptibles de motiver les normaliens et pour lesquelles ils sont bien préparés. Le statut d'élève de l'ENS s'obtient à l'issue de ce qui est de fait un concours de prérecrutement de la fonction publique, sans précision de corps, et aboutit à cette situation paradoxale dans laquelle ces élèves-fonctionnaires restent stagiaires tout au long de leur scolarité, sans pouvoir être titularisés à l'issue de celle-ci. Cette situation oblige les normaliens à présenter un second concours de recrutement à l'issue de leurs études pour obtenir une titularisation dans un corps de fonctionnaire. Ainsi, par exemple, des élèves admis à l'agrégation, souvent dans un bon rang, notamment dans les disciplines littéraires, intéressés par une carrière dans l'enseignement supérieur, mais n'ayant pas réussi à intégrer une Université à l'issue d'une thèse financée par une AC (Allocation Couplée), se retrouvent-ils parfois affectés dans des établissements secondaires, dans des zones difficiles, sans rapport avec leur formation. C'est qu'en effet ils ont perdu, et le bénéfice de leur rang d'agrégation, et les points qu'aurait donnés une formation en IUFM. L'enseignement secondaire leur semble alors une pénitence, alors que leur état de normaliens et d'agrégés, voire de docteurs, pourrait justifier un traitement plus en rapport avec leur formation. Ce problème est particulièrement aigu dans le domaine des humanités, pourtant essentiel à l'équilibre des disciplines.

À cette difficulté actuelle, on peut craindre que s'en ajoute rapidement une autre : il est en effet à prévoir que les débouchés traditionnels de l'École vers les carrières académiques soient en voie de réduction forte dans certaines disciplines, du fait de la **diminution prévisible des postes** correspondants dans la fonction publique. Par ailleurs, la présence à l'École et parmi ses diplômés d'« étudiants » n'ayant pas le statut d'élèves fonctionnaires stagiaires, donc n'ayant aucune obligation vis-à-vis de l'État, conduit naturellement à se poser la question de l'élargissement souhaitable des débouchés possibles.

Faute d'une clarification de ces différents points, on **peut craindre une certaine désaffectation** de la part des meilleurs jeunes gens des classes préparatoires. En lettres le nombre de candidats reste stationnaire. En sciences le taux de

démissions d'élèves reçus au concours a augmenté de façon préoccupante depuis quelques années, atteignant de façon répétitive environ 50 % des reçus pour certains concours.

Le nombre d'élèves littéraires qui entrent à l'École essentiellement pour la situation confortable de fonctionnaire stagiaire (mais aussi pour un certain prestige qui reste heureusement attaché à l'École), mais qui d'emblée vont **suivre l'essentiel de leur scolarité ailleurs**, est en augmentation ces dernières années.

Par ailleurs les modalités du concours, la prépondérance de certaines classes préparatoires situées dans le quartier latin, la relative confidentialité de ce qu'est l'ENS font que, d'une façon générale, **l'origine sociale des élèves reste beaucoup trop mono culturelle**, trop conforme, trop enfermée dans des catégories socioculturelles étroites, l'École ne jouant plus pleinement son rôle, qui est de donner une chance à tous les jeunes français, quelque soit leurs origines sociales, d'avoir accès à la formation au plus haut niveau et à des emplois dans lesquels ils puissent servir le pays.

Enfin il nous semble que s'agissant des activités que les normaliens auront à exercer au cours de leur carrière professionnelle, **l'École ne leur apporte pas une ouverture suffisante** vers le monde extérieur à l'Université (certains disent le monde « réel » !), ouverture qui nous semble **essentielle aujourd'hui tant pour ceux qui seraient tentés d'y engager leur carrière que surtout pour ceux qui, restant dans le monde universitaire, devront pouvoir sensibiliser leurs étudiants aux valeurs et aux exigences de la vie professionnelle.**

### III. Quel positionnement pour l'École aujourd'hui ?

La première question qui se pose est de savoir ce que l'on entend par « positionnement ». S'agit-il de l'image que l'on se fait de l'École à l'extérieur, en France et à l'étranger, de la vision qu'en ont les jeunes qui décident ou non de tenter d'y entrer, des débouchés qu'elle offre à ses élèves et diplômés, de la manière dont ses personnels ressentent l'École ... ? En réalité il s'agit bien de tout cela à la fois, que l'on peut résumer par le terme anglo-saxon de **branding**. Derrière cette terminologie se cache aussi la nécessité **de faire connaître, tant en interne que vers l'extérieur, ce positionnement**, afin que les personnels, élèves, chercheurs, administratifs, se l'approprient, que la lisibilité de l'établissement soit claire et que la stratégie de la direction soit parfaitement en phase avec ce positionnement. Il va sans dire que cela suppose une politique et

des moyens de communication, mais que ceux-ci ne sauraient en rien se substituer à la réalité de la vie de l'établissement.

Les analyses précédentes sur ce qui fait l'originalité de l'École, mais aussi sur ce que devraient être des éléments d'évolution nous conduisent à proposer pour l'École le positionnement suivant :

*L'École doit avant tout être un haut lieu de la connaissance, de la recherche et de la réflexion intellectuelle, dans la plupart des disciplines scientifiques et littéraires. Cela doit se traduire à la fois par le recrutement par l'École des scientifiques les meilleurs et des intellectuels les plus brillants, mais aussi par une attention particulière à l'émergence de nouvelles disciplines, et par la participation à des réseaux nationaux et internationaux.*

*S'appuyant sur cette vie scientifique et intellectuelle, l'École doit attirer des jeunes gens parmi les meilleurs de leur génération et leur apporter une formation qui leur permette de servir au mieux le pays.*

*Cette formation doit à coup sûr être extrêmement approfondie dans certaines disciplines, mais doit inclure une très solide culture générale, tout en assurant la préparation à l'exercice d'un métier. Des connaissances dans plusieurs disciplines doivent être la règle, car c'est là un véritable atout de l'École.*

*Concernant les débouchés, si l'enseignement secondaire, essentiellement en classes préparatoires, doit rester un débouché attractif pour ceux qui le désirent, et si l'enseignement supérieur et la recherche doivent rester un débouché majeur, l'École doit permettre clairement à ceux qui le souhaitent de s'orienter vers d'autres métiers relevant de la fonction publique et de l'administration, mais aussi vers d'autres carrières où les normaliens ont souvent très bien réussi (journalisme, politique, finance, industrie, professions juridiques, métiers de l'innovation...). Cela suppose que l'on trouve à l'École une atmosphère d'ouverture vers le monde qui ne se limite pas à l'enseignement des disciplines les plus intellectuelles.*

*On doit souligner que l'École doit pouvoir former au plus haut niveau dans des disciplines d'un grand intérêt pour la pensée (philosophie, langues anciennes, archéologie...), dont les débouchés professionnels sont limités mais qui restent essentielles au rayonnement de l'École ; mais ce à la condition que les jeunes gens concernés soient à la fois parfaitement conscients des difficultés qu'ils rencontreront (et que d'ailleurs certains d'entre eux surmonteront) et capables de réorienter leur carrière professionnelle en fonction des possibilités réelles, persuadés que nous sommes que leur formation originale constituera pour eux un atout.*

Ainsi définie, l'École reste fidèle à sa tradition, celle de fournir au pays des enseignants et des chercheurs dont on sait à la fois le rôle essentiel pour l'avenir du pays mais aussi la difficulté croissante de la tâche, tant en classes

préparatoires que dans la recherche et l'enseignement supérieur. Mais au-delà, l'École se veut pleinement intégrée dans la vie sociale et économique, et capable de former, pour y exercer les métiers les plus divers, **des jeunes gens de grande culture, ouverts à la société et au monde et sachant ce que connaître à fond une discipline veut dire.**

Cette ambition doit la différencier parfaitement de tous les autres établissements : Grandes Écoles d'ingénieurs ou de commerce plus spécifiquement orientées vers les métiers de l'entreprise, et beaucoup moins au contact de la science en train de se faire, écoles de sciences politiques ou d'administration, qui peuvent constituer un complément intéressant pour certains normaliens, universités souvent moins pluridisciplinaires que l'École et certainement moins élitistes.

On peut d'ailleurs estimer que la vision ainsi définie s'applique en partie aux autres Écoles normales supérieures, notamment celles de Lyon, définissant ainsi une sorte de label ENS n'excluant ni les nuances, ni les spécificités des différents établissements.

Il se rapproche également de ce qui caractérise quelques grands collèges étrangers comme par exemple en Europe Oxford et Cambridge, l'École normale supérieure de Pise ou l'Université Eötvös à Budapest.

Cela nous conduit à quelques recommandations, qui peuvent d'ailleurs n'être parfois que des pistes de réflexions.

## **IV. Quelques recommandations**

### **1° L'École, foyer scientifique et intellectuel**

Un objectif absolument prioritaire de la Direction de l'École doit être de s'assurer que l'École reste ou redevient un pôle de rayonnement intellectuel et scientifique de tout premier plan. Cela suppose avant tout une politique d'attractivité par l'École de personnalités exceptionnelles, que ce soit à titre permanent ou pour des séjours de longue durée. Affirmer cela, c'est reconnaître que ce n'est peut-être plus tout à fait le cas dans certaines disciplines, ce qui de notre point de vue n'est pas acceptable.

Le Conseil scientifique de l'École devrait jouer, à ce titre, un rôle essentiel en recommandant les disciplines à créer, à favoriser ou à renforcer, et en s'assurant de l'application des meilleures pratiques dans le recrutement de chercheurs et

d'enseignants, y compris ceux qui sont affectés à l'École par d'autres établissements. C'est en pratiquant, sur la durée, une politique très rigoureuse de sélection des personnalités les plus éminentes que l'on assurera et que l'on pérenniserà le rayonnement de l'École.

L'École doit, comme cela commence à se faire, mettre en place des chaires financées en dehors du régime de la fonction publique afin d'être capable d'offrir des conditions attractives aux personnalités qu'elle souhaite s'attacher, françaises ou étrangères.

Dans chaque département, des postes devraient être réservés à l'accueil de personnalités extérieures à l'ENS, pour des durées limitées (quelques années), afin qu'ils enseignent et mènent leurs recherches en profitant du cadre de l'École. Cela est particulièrement utile lors du développement de nouvelles thématiques. Il est essentiel que ces personnalités, dont le rayonnement doit bénéficier à l'École, se prêtent à des activités de formation ou de tutorat auprès des élèves.

L'existence et le dynamisme de publications propres à l'École en sciences sociales et humaines (collections, revues prestigieuses...), sous forme papier et/ou numérique, ainsi que le renforcement du rôle de l'École comme lieu de rencontres et de débats sont également importants.

Il est également souhaitable que les enseignants et chercheurs de toutes les disciplines représentées à l'École aient, comme c'est déjà en partie le cas, de nombreuses occasions de se rencontrer, afin de favoriser l'émergence de pensées et de travaux originaux, s'enrichissant des différentes disciplines.

On pourrait penser que la vie de ce foyer intellectuel et sa visibilité bénéficieraient grandement de structures d'accueil de plus grande qualité, comme d'un amphi moderne de prestige par exemple.

Bien évidemment, on ne peut que souligner l'importance des bibliothèques, notamment dans les disciplines littéraires, et le souci de notre Association est de voir la bibliothèque de lettres garder sa richesse et être ouverte à toute la communauté normalienne, et au-delà.

## **2° Recrutement des élèves et étudiants.**

Comment entre-t-on à l'École ? Ce point a fait l'objet d'évolutions significatives ces dernières années. Sont considérés comme « élèves » les jeunes gens recrutés par l'un des concours d'entrée ou par la sélection internationale. D'autres jeunes

gens, admis à suivre des études à l'École, et susceptibles d'y obtenir le « diplôme de l'ENS », sont définis comme « étudiants » à l'ENS.

Nos recommandations sont les suivantes :

**Le concours d'entrée**, préparé dans les classes préparatoires des lycées, doit rester la façon majoritaire d'entrer à l'École. C'est en effet à la fois un mode de sélection exigeant (pourvu que l'École reste suffisamment attractive) et une formation à l'effort et à la rigueur exceptionnelle. Il faut cependant poursuivre les efforts actuels, menés notamment par les élèves eux-mêmes, pour que ce mode d'admission retrouve son caractère démocratique et permette d'attirer à l'École les jeunes les plus brillants de leur génération, quelque soit leurs origines sociales. Par ailleurs, certains rééquilibrages pourraient être effectués entre les différentes spécialités du concours, notamment en augmentant le contingent du concours B/L (Lettres et sciences sociales).

Au demeurant **d'autres voies d'accès** doivent permettre de rejoindre l'École :

La première concerne les étrangers qui, grâce à la sélection internationale, ont aujourd'hui une voie d'intégration parfaitement légitime.

La deuxième concerne l'admission à l'École de jeunes gens, français ou étrangers qui, pour une raison ou une autre, **n'ont pas eu accès aux voies précédentes** : absence de concours dans certaines disciplines, étudiants brillants mais ayant préféré passer par une formation universitaire en premier et début de second cycle...etc. Des modalités de sélection de ces étudiants recrutés en dehors des concours ou de la sélection internationale devraient être mises en place et **contrôlées de façon extrêmement rigoureuse** par la direction de l'École. L'admission comme « étudiants » de ceux qui auraient été les premiers à ne pas être reçus aux concours ou à la sélection internationale, sans véritable contrôle de la Direction, nous semble une très mauvaise approche et ne peut conduire qu'à deux niveaux de normaliens, ce qui est de nature à brouiller l'image de l'École. De même il ne faudrait pas que cette voie d'entrée à l'École apparaisse comme une alternative plus facile, détournant de très bons étudiants de la voie du concours. En revanche, l'admission d'un nombre limité de jeunes gens n'étant pas passés par les concours nous semble parfaitement justifiée, pour autant que la rigueur d'une sélection appropriée garantisse leur niveau et leur motivation. S'agit-il alors de « normaliens » ou d'« étudiants » admis à l'École ? Au-delà de cette question de terminologie se pose évidemment la question de savoir qui bénéficie du statut d'élève fonctionnaire stagiaire, et donc du nombre de postes correspondants et de possibilités de rémunérations ou de bourses. Il ne faudrait cependant pas que cette question de statut (et de rémunération) bloque totalement un accroissement raisonnable du nombre de

ceux qui, **ayant toutes les qualités requises**, suivent des études à l'École normale. Cette question ne pourra se décanter que si les conditions de recrutement évoquées ci-dessus permettent de lever toutes les réserves actuelles.

Enfin, il est évidemment souhaitable que les laboratoires accueillent des doctorants et des post-docs qui n'auront pas nécessairement effectué leurs études précédentes à l'ENS. L'École devrait d'ailleurs être, en lettres comme elle l'est en sciences, une *graduate school* conduisant au doctorat. Cela peut se faire soit en sélectionnant certaines disciplines, soit en étant plus large à travers une politique d'alliances.

### **3° La scolarité à l'École**

Elle est actuellement largement laissée à l'initiative des élèves, sous la supervision d'un tuteur ou d'un caïman. Sans remettre en cause cette liberté, très ancrée dans la tradition normalienne, il nous semble que quelques éléments pourraient la compléter. En effet, **l'École doit se positionner entre une sorte d'abbaye de Thélème pour laquelle seule compterait la performance d'y avoir été admis, et un véritable établissement de formation, soucieux d'apporter à ses élèves les éléments d'une réussite professionnelle.**

En premier lieu il convient de partir du postulat que la sélection à l'entrée garantit des élèves intelligents, mais aussi **motivés et travailleurs, capables de suivre une scolarité exigeante.**

Ce que nous préconisons n'est donc pas d'abandonner la large autonomie de choix des élèves, mais de s'assurer qu'ils soient encadrés par **des enseignants qui se sentent pleinement responsables de leur assurer un débouché professionnel**, cohérent avec leurs aspirations, mais aussi réaliste que possible.

Compte tenu de la taille limitée de l'École et de la diversité des cursus choisis, il est légitime que des enseignements généraux soient suivis dans les universités avec lesquelles elle a l'habitude de travailler. En revanche, une offre de formations complémentaires, attractives et de très haut niveau doit exister à l'École même, s'appuyant sur les recherches qui y sont menées, et ce dès la première année, afin à la fois d'élargir le champ des connaissances des élèves, de les inciter (voire de les obliger) **à se former à d'autres disciplines que leur discipline principale** (notamment littéraires pour les scientifiques et scientifiques pour les littéraires) et de leur éviter de se contenter de passer le plus rapidement possible un maximum de diplômes universitaires.

Plus important encore nous semble être de s'assurer que les élèves développent au cours de leurs années d'École **une large ouverture vers l'extérieur**, afin que

leur insertion professionnelle ultérieure ne soit pas limitée par une vision trop étroite, cultivée avec leurs enseignants pendant leur scolarité. Cela devrait passer par des **séjours obligatoires à l'étranger**, des cycles de conférences et de rencontres (auxquels l'association est prête à participer), des **stages en entreprise ou dans l'administration**, mais aussi par **des formations pratiques** communes à l'exercice de la plupart des métiers y compris ceux de l'enseignement (travail en groupe, psychosociologie, pédagogie, expression orale, outils modernes de communication, comportement en situation de crise...). Des personnalités extérieures pourraient apporter leur expérience par de véritables sessions de formation dans ces domaines.

Enfin, il nous semblerait utile que, dès la seconde année peut-être, chaque élève commence à bâtir un **projet d'insertion professionnelle** qu'il pourrait élaborer et construire progressivement avec l'aide de son tuteur et d'éventuelles personnalités extérieures.

Tout cela exige certainement que ceux qui encadrent quotidiennement les élèves-les caïmans de l'École-soient choisis avec la plus grande exigence, et n'assument ces fonctions que pendant un temps limité à quelques années, afin de rester le plus proche possible des jeunes étudiants qu'ils ont eux-mêmes été peu de temps auparavant.

Nous n'avons pas de position arrêtée concernant l'agrégation, celle-ci pouvant trouver sa place et son intérêt, mais une fois encore à la condition qu'elle ne soit pas une fuite en avant mais entre dans le cadre d'une formation cohérente avec le projet professionnel poursuivi. En outre des réformes possibles pourraient intervenir qui conduiraient à poser cette question différemment.

Enfin concernant le « **diplôme de l'ENS** », il semble en effet souhaitable, alors même que l'agrégation ne peut plus être exigée dans certaines disciplines, de conférer aux normaliens un diplôme sanctionnant l'ensemble de leur cursus à l'École, à la condition qu'il ne soit pas attribué automatiquement mais sanctionne un parcours **exigeant et contrôlé**.

Une réflexion complémentaire à la nôtre serait donc extrêmement utile, impliquant les enseignants de l'École, qui proposerait différents types de cursus pour les élèves et étudiants de l'École, et qui définirait clairement les conditions auxquelles le diplôme de sortie leur serait accordé.

**4° En ce qui concerne les débouchés** de l'École, la première urgence est de rendre aussi favorables que possible les débouchés traditionnels, dans l'enseignement supérieur, ou post-bac en lycée, et dans la recherche. Des

mesures doivent être négociées tant avec l'Inspection générale qu'avec l'enseignement supérieur afin que les normaliens qui souhaitent rejoindre ces corps ne soient pas pénalisés par la formation qu'ils ont reçue, mais qu'au contraire celle-ci soit pleinement valorisée, dans l'intérêt même de l'État. En particulier l'accès aux enseignements en classes préparatoires devrait être naturel pour les normaliens, si l'on souhaite en attirer un certain nombre vers ce type d'enseignement.

Au-delà de ces voies traditionnelles, c'est aux normaliens eux-mêmes, avec l'aide de leurs enseignants et l'apport qui pourrait être celui de contacts avec les anciens élèves, de savoir valoriser l'originalité et la valeur de leur formation.

## 5° Les relations extérieures et la taille de l'École

Bien que l'École ait une taille limitée à l'échelle des grandes universités, nous ne considérons pas que cela constitue un handicap qui doive conduire à une croissance à tout prix. L'exemple de l'École scientifique et de ses laboratoires mondialement connus le montre bien. Il nous semble plus important de travailler sur sa notoriété et sur ce que nous avons appelé plus haut son *branding*. De ce dernier point de vue, il nous semble que le label ENS doit pouvoir se décliner sur toutes les Écoles normales supérieures françaises, dont certaines caractéristiques, *mutatis mutandis*, sont communes. C'est donc, à notre sens, vers un **rapprochement avec les autres ENS**, au moins en termes de nature de l'image promue, que l'on devrait s'orienter, donnant ainsi plus de visibilité à une **marque ENS**, qui n'exclut ni les spécificités ni les différences (les hiérarchies pouvant s'établir d'elles-mêmes selon les disciplines). Faut-il aller jusqu'à un concours commun comme pour d'autres grandes écoles ? Cette question se pose évidemment.

Par ailleurs, il est clair que l'École doit poursuivre le renforcement de ses liens avec l'Université, ce qui est déjà largement le cas dans la situation actuelle. L'option de devenir simplement un établissement rattaché à une université, comme l'est par exemple la Harvard Business School ou la London School of Economics and Political Sciences, ne nous semble pas aujourd'hui d'actualité. Elle doit aussi, compte tenu des évolutions en cours du rôle des organismes de recherche, se sentir de plus en plus responsable des grandes orientations de ses laboratoires de recherche. C'est là un rôle important du Conseil scientifique. Un rapprochement avec les autres acteurs de la montagne Sainte-Geneviève, notamment le Collège de France, ne peut être que positif. Les relations internationales de l'École se sont largement développées depuis plusieurs années et on ne peut que s'en féliciter.

Enfin, une mention particulière nous semble devoir être faite des relations de l'École avec le monde économique. Le caractère le plus souvent très fondamental de la recherche qui y est menée, comme la prééminence de débouchés vers la fonction publique, ne peuvent justifier un isolement du monde de la société et de l'économie. L'innovation, indispensable dans tous les domaines, doit pouvoir s'appuyer sur les connaissances les plus récentes et les plus pointues. L'École est mieux placée pour cela que beaucoup d'écoles d'ingénieurs. Elle ne doit donc pas rejeter les relations avec les entreprises, car loin d'y perdre son âme, elle ne peut que s'en enrichir en découvrant de nouvelles problématiques et apparaître plus utile encore à la société et au pays. Il nous semble que les approches actuelles sont beaucoup trop timides dans ce domaine.

#### 4° La gouvernance de l'École

Nous nous contenterons sur ce point de quelques remarques.

Tout d'abord les trois structures Conseil d'administration, Conseil scientifique et Direction de l'École doivent pouvoir pleinement jouer leurs rôles respectifs.

Le **Conseil d'Administration**, véritable outil de pilotage stratégique, doit essentiellement, au-delà de ses responsabilités statutaires et budgétaires, discuter et valider les grandes orientations et les décisions importantes de la Direction.

Il appartient à la **Direction** de lui proposer ces orientations, de préciser les mesures à prendre et de les mettre en œuvre, en s'appuyant fortement, pour ce qui le concerne, sur le **Conseil scientifique**.

Ce dernier doit principalement se concentrer sur deux points : d'une part, examiner l'éventail des thématiques de recherche menées à l'École et aider à l'identification et à l'émergence de thématiques nouvelles et prometteuses ; d'autre part être le garant de la qualité des chercheurs et enseignants recrutés ou attirés temporairement à l'École.

Compte tenu de l'importance de mener avec détermination et sur le long terme une politique qui donne à l'École le rôle ambitieux que nous avons essayé de définir, il nous semble que le poste de **Directeur de l'École** doit aller à une personnalité de premier plan qui n'ait pas nécessairement effectué toute sa carrière dans l'enseignement supérieur. L'École a besoin d'un entrepreneur, qui ait le temps devant lui et sache s'entourer de personnalités compétentes dans les disciplines qui sont enseignées à l'École et y font l'objet de travaux de recherche. Son recrutement devrait être préparé par un **comité de recherche** (*search committee*) qui ne se limite pas à recueillir des candidatures mais qui

recherche aussi largement que possible les personnalités susceptibles d'occuper ce poste et propose une liste de candidats possibles. La nomination effective du Directeur ne devrait pouvoir être faite que sur la base de cette liste, et de l'avis motivé du Conseil d'administration de l'École.

On peut enfin souligner les rôles forts utiles que devraient avoir la Fondation de l'ENS, pour apporter à l'École le concours de financements privés, et l'Institut de l'ENS qui, ouvert vers le monde économique, peut donner aux normaliens et aux chercheurs de l'École l'occasion de mieux connaître ce monde et de s'y faire connaître.

Enfin l'Association des anciens élèves, élèves et amis de l'École, dont la vocation est multiple, pourrait elle-aussi contribuer, comme cela a été évoqué ici ou là dans ce rapport, à ce que la communauté normalienne apporte sa contribution à la formation des élèves et son soutien à une politique ambitieuse de la direction de l'École.

## **En conclusion**

Ce court rapport, rédigé suite à une demi douzaine de réunions d'un groupe de réflexion dont la composition est présentée en annexe, ne prétend évidemment ni épuiser le sujet, ni même apporter une vérité indiscutable. S'il a fait l'objet d'un large consensus au sein du groupe, des opinions divergentes ou au moins des nuances existent sur certains points. **Il faut donc le considérer comme un premier outil de réflexion. De nombreux points devront faire l'objet de réflexions complémentaires, et de propositions de la part de l'Association.** S'il contribue aussi peu que ce soit à ce que l'École retrouve tout le prestige que nous estimons être sa marque de fabrique, nous estimerons avoir fait un travail utile.

## Composition du groupe de réflexion

Christian <b>Baudelot</b>	60 L
Philippe <b>Boutry</b>	74 L
François <b>Bouvier</b>	61 S
Évelyne <b>Cohen-Lemoine</b>	84 S
Pascal <b>Confavreux</b>	06 L
Hermeline <b>Tardy</b>	06 L
Vincent <b>Denis</b>	93 L
Raphaëlle <b>Théry</b>	04 L
Julien <b>Jeanneney</b>	05 L
Anne-Juliette <b>Hermant</b>	94 L
Mathieu <b>Le Bellac</b>	02 S
Jean-Claude <b>Lehmann</b> (Président)	59 S
Claire <b>Lhuillier</b>	66 S
Sandrine <b>Manneville-Étienne</b>	91 S
Françoise <b>Mélonio</b>	72 L
Ève <b>Bertrand-Menk</b>	94 L
Marie <b>Pittet</b>	73 S
Pierre-Yves <b>Quiviger</b>	93 L
Nicolas <b>Tenzer</b>	80 L
En raison d'une mission à l'étranger, Nicolas Tenzer n'a pu participer aux réunions du groupe, mais s'associe aux conclusions du rapport dont il approuve l'essentiel des orientations.	
Rodolphe <b>Vuilleumier</b>	92 S