

Rapport d'évaluation



Établissement public expérimental

Université Paris - Saclay

Campagne d'évaluation 2025-2026

Rapport publié le 04/06/2026

Au nom du comité d'experts : **Madame Mona Nemer**, professeure en biochimie et conseillère scientifique en chef du Canada, présidente du comité.

La vice-présidence du comité a été assurée, d'une part, par **Madame Geneviève Le Fort**, vice-rectrice en charge de la qualité et de la responsabilité sociétale à la Haute école spécialisée de Suisse occidentale, et, d'autre part, par **Monsieur Laurent Carraro**, professeur en mathématiques, président-fondateur d'YPATIA et ancien président d'HESAM Université.

Ont participé à cette évaluation, à titre d'experts :

- **Mme Louise Baehr**, doctorante Thèse CIFRE – Prophesee et ISAE-SUPAERO ;
- **Madame Cécile Chicoye**, ancienne directrice générale des services de l'Université Toulouse 1 Capitole ;
- **Madame Adrienne Corboud-Fumagalli**, ancienne vice-présidente en charge de la valorisation et innovation de l'École polytechnique fédérale de Lausanne ;
- **Monsieur Pascal Lecroart**, professeur en géologie et vice-président en charge de la formation et de la vie universitaire à l'Université de Bordeaux ;
- **Monsieur Stéphane Mazevet**, directeur de l'observatoire de la Côte d'Azur ;
- **Madame Françoise Monti**, inspectrice générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche honoraire ;
- **Madame Laure Quatreboeufs**, vice-présidente en charge de l'insertion professionnelle, de l'entrepreneuriat étudiant et des *alumni* à l'Université de Rennes.

Les CV des experts sont disponibles à l'adresse URL suivante : <https://www.hceres.fr/fr/liste-des-experts-ayant-participe-une-evaluation>.

Le Haut Conseil de l'évaluation de l'enseignement supérieur et de la recherche (Hcéres) est une autorité publique indépendante. Il est chargé de l'évaluation des établissements d'enseignement supérieur et de recherche, des organismes de recherche, des structures et unités de recherche, et des formations.

En application des articles R. 114-15 et R. 114-10 du code de la recherche, les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts sont signés par les présidents de ces comités et contresignés par la présidente du Hcéres.

Avis du comité

L'Université Paris-Saclay représente un projet d'intérêt stratégique majeur pour la France visant à concentrer des forces de recherche et des infrastructures mutualisées afin de conforter et de développer sur le long terme une université de rang mondial. Elle a été créée par le décret du 5 novembre 2019 en tant qu'établissement public expérimental (EPE), grâce aux possibilités introduites par l'ordonnance du 12 décembre 2018. Elle rassemble autour d'une ambition forte six organismes nationaux de recherche (ONR¹), l'institut des hautes études scientifiques, quatre établissements-composantes de type grandes écoles – AgroParisTech, CentraleSupélec, l'École Normale Supérieure Paris-Saclay, l'Institut d'Optique Graduate School – et deux universités dites membres-associées, l'Université Évry-Val-d'Essonne et l'Université Versailles Saint-Quentin en Yvelines, ce qui permet de couvrir de nombreux domaines scientifiques au sein d'un vaste territoire qui englobe le sud et l'ouest de la région Île-de-France.

L'établissement public expérimental bénéficie des fonds Idex attribués dans le cadre du Programme d'investissements d'avenir pour renforcer son rayonnement et son attractivité à l'échelle internationale. Il dispose donc d'importants atouts pour atteindre son principal objectif et réussir sa transformation en grand établissement. Cependant, alors qu'il demande à sortir de l'expérimentation, il apparaît qu'en dépit des fonds Idex alloués à ce projet majeur, il n'a pas encore réussi, au-delà des résultats obtenus dans certains classements internationaux, à transformer son potentiel scientifique exceptionnel en un leadership stratégique pleinement visible, tant en matière de recherche que d'innovation. Malgré les progrès qu'il a réalisés, il lui faut encore clarifier son orientation stratégique afin de développer, à l'échelle internationale, des collaborations structurantes de grande envergure et de positionner ses thématiques scientifiques d'excellence au premier rang de la recherche mondiale.

Cette situation est imputable en grande partie aux tensions qui ont affecté, depuis 2017, la définition du positionnement de l'Université Paris-Saclay, en particulier la conception de l'établissement-cible et la place des deux universités membres-associées dans ce dispositif. En 2024, à l'occasion du renouvellement de la présidence de l'université, une crise s'est produite, qui s'est traduite notamment par un blocage institutionnel au sein de son Conseil d'administration. Cette crise, révélatrice des réserves d'une grande partie des communautés à l'égard des orientations stratégiques prises par l'établissement public expérimental, a porté, pour l'essentiel, sur ses orientations stratégiques, ce qui a conduit au retrait de la candidature de la présidente sortante et à l'élection d'un nouveau président, après une période d'administration provisoire. Ainsi s'est ouverte une nouvelle phase : sans remettre en cause le projet, le nouveau président s'est donné pour mission de procéder à d'importantes modifications de trajectoire destinées à apaiser les tensions. Cette tentative a abouti à l'adoption par le Conseil d'administration du 2 décembre 2025 d'un texte de cadrage préalable à la rédaction des nouveaux statuts. Présenté comme un « compromis » par la

¹ CEA, CNRS, Inrae, Inria, Inserm et Onera.

présidence de l'établissement public expérimental, ce texte définit un nouveau « modèle-cible ». Celui-ci modifie le périmètre initial : il prévoit en particulier que l'Université Paris-Saclay et les universités membres-associées intègrent une « Alliance », ce qui a de nombreuses conséquences sur l'organisation et la gouvernance de l'établissement public expérimental et a suscité aussitôt les protestations des universités membres-associées. Il semble donc que sur des questions essentielles – le périmètre de l'établissement-cible et la place des deux universités membres-associées – d'importants désaccords persistent et nuisent au déploiement d'une stratégie intégrée.

Au vu de cette situation, le comité a analysé les perspectives d'évolution de l'Université Paris-Saclay en prêtant une attention soutenue aux enjeux afférents pour l'établissement et pour ses partenaires, mais également pour l'État.

1 / Un positionnement flottant qui provoque des tensions et dont résulte une absence de stratégie intégrée

L'Université Paris-Saclay avait défini en 2017 un modèle-cible avec deux ambitions². La première était de « construire une université de recherche qui porte les missions et stratégies de chacun de ses établissements fondateurs, et les dote de la visibilité d'une marque puissante (objectif top 20 Shanghai) et de la lisibilité d'un modèle international reconnaissable ». La seconde était de « proposer un premier cycle rénové et exigeant – l'École universitaire de premier cycle Paris-Saclay – ouvert à la diversité des aspirations étudiantes, conforme à la mission de service public et connecté à l'université de recherche ». Les objectifs visés étaient alors définis en ces termes : « L'ensemble constituera un système universitaire d'un type nouveau, fondé sur les synergies et la combinaison des atouts d'établissements emblématiques du meilleur des trois grands modèles d'établissements d'enseignement supérieur et de recherche français : universités, grandes écoles et organismes de recherche. Il combinera intégration de cette diversité au sein d'une gouvernance commune, visibilité internationale d'une marque, cohérence d'une stratégie globale, agilité du pilotage et respect des engagements de chacun des membres vis-à-vis de ses missions et de ses publics. »

Pour atteindre ces objectifs, l'établissement public expérimental Université Paris-Saclay a bénéficié de la contribution très importante de l'ensemble des membres fondateurs avec, en premier lieu, celle des quatre établissements-composantes. Ils ont non seulement permis d'élargir l'offre de formation universitaire, en proposant entre autres plusieurs diplômes d'ingénieurs réputés, mais ils ont eu également un rôle d'appui essentiel auprès des services administratifs et techniques de l'EPE : par exemple, lors de la cyberattaque de l'université en 2024, où la Direction des systèmes d'information de CentraleSupélec a permis la poursuite de l'activité de l'établissement. En deuxième lieu, les six organismes nationaux de recherche, qui représentent 66 % des effectifs des personnels des laboratoires sous tutelle de l'établissement³, ont mis leur potentiel scientifique au service de

² Annexe 5.1 Modèle cible 2017 du dossier d'autoévaluation.

³ Données issues de la synthèse recherche réalisée par le Hcéres sur le périmètre de 170 unités de recherche.

l'excellence de la recherche et contribué au rayonnement de l'établissement à l'échelle mondiale. En troisième lieu, les deux universités membres-associées, engagées depuis plus de dix ans dans la construction de ce nouvel établissement, jouent un rôle majeur dans la structuration des formations, non seulement en premier cycle, mais aussi au sein des *Graduate Schools*. Leurs actions participent au développement de nouvelles activités comme l'Alliance européenne Eugloh (*The European University Alliance for Global Health*⁴) ou encore l'Institut hospitalo-universitaire (IHU) Prometheus, lancé en septembre 2024, dont la recherche, la formation et les soins ont pour but de vaincre le sepsis.

Le changement de modèle-cible (*cf. supra*) à la sortie d'expérimentation est aujourd'hui une source de divergence de points de vue et fragilise l'engagement des membres fondateurs. Or, l'accord des parties prenantes sur le positionnement et la stratégie de l'établissement est la condition d'une mobilisation efficace de moyens capables de produire des résultats optimaux. La construction de toute institution nécessite une vision commune et claire des priorités qui fait défaut à l'Université Paris-Saclay : celle-ci peine à faire toute leur place à certains membres fondateurs – au premier chef les universités membres-associées, mais aussi les organismes nationaux de recherche – dont elle pourrait mieux reconnaître l'apport spécifique. Cette reconnaissance est un préalable indispensable au projet académique inspirant en matière de formation, de recherche et d'innovation que doit viser l'établissement expérimental, au-delà du partage de certains outils, dispositifs et infrastructures. Le comité, lors des entretiens avec les communautés académiques, n'a pas perçu qu'elles étaient assez embarquées dans un projet commun suscitant l'enthousiasme.

La recherche rapide d'une clarification qui fasse véritablement consensus sur l'établissement-cible d'une part et, d'autre part, la définition concomitante de priorités stratégiques assorties d'une feuille de route comprenant des jalons et des indicateurs de suivi devraient être un moment rassembleur fort, qui susciterait, au sein de l'ensemble des communautés de l'établissement public expérimental, le sentiment d'appartenance. Ces deux actions apparaissent surtout comme indispensables au pilotage stratégique des missions d'enseignement supérieur et de recherche d'une aussi grande université. **L'attention portée à la position obtenue par l'établissement dans les classements internationaux ne peut se substituer à une stratégie institutionnelle, que la présidence devrait insuffler et incarner.**

2 / Un schéma de gouvernance encore en projet, dont la nouvelle version paraît inadaptée aux enjeux

La gouvernance de l'Université Paris-Saclay révèle des faiblesses structurelles qui entravent la dynamique collective et qui, n'étant pas traitées, compromettent la sortie sereine de la phase d'expérimentation. D'abord, le manque de délégation de compétences formalisée entre les

⁴ L'Alliance européenne Eugloh regroupe outre l'Université Paris-Saclay les partenaires suivants : *Lund University, University of Szeged, University of Porto, Ludwig-Maximilians-University München, University of Alcalá, UiT The Arctic University of Norway, University of Novi Sad et University of Hambourg.*

différents établissements membres nuit à l'agilité du collectif et ne produit pas l'effet d'entraînement attendu. Ensuite, la mise en œuvre des propositions d'évolution du rôle de chacun au sein de l'établissement public expérimental tarde à être effective, même après que des accords ont été trouvés, ce qui entretient un fort sentiment d'instabilité.

Cette situation regrettable semble s'expliquer par l'actuelle absence de confiance entre les membres fondateurs et constitue le premier obstacle, chacun s'attachant avant tout à protéger ses intérêts au détriment d'une ambition commune. Les faibles marges de manœuvre du président face à un conseil d'administration dans lequel subsistent les dissensions ayant donné lieu à la crise de 2024 sont un second obstacle à prendre en compte. Cette fracture au sein de l'université est largement la conséquence d'une logique facultaire héritée de l'ancienne Université Paris Sud que la présidence ne parvient pas à dépasser au profit d'un projet d'ensemble.

Ainsi, le dernier cadrage du projet de statuts, qui s'éloigne significativement des statuts envisagés depuis la création de l'établissement public expérimental, est de toute évidence le résultat de négociations laborieuses entre la présidence et les parties prenantes hors organismes nationaux de recherche. Il en résulte un texte complexe, rigide, qui multiplie les garde-fous, et qui porte le signe d'une méfiance entre les parties prenantes, au lieu de traduire la volonté de porter une ambition partagée. Dans un tel contexte, on peut craindre que le futur grand établissement soit freiné dans ses évolutions par des limites statutaires trop contraignantes.

Par ailleurs, l'absence de définition claire de ce qu'est « l'Alliance Paris-Saclay » (rôle, responsabilités, degré d'intégration) rend difficile l'élaboration des conventions d'association avec les deux universités membres-associées et explique le retard de leur renouvellement. Cette incertitude juridique et opérationnelle alimente les tensions dont il a déjà été question et retarde la construction d'une vision partagée.

De plus, les différents comités et conseils, qui visent à associer les parties prenantes, ont pour inconvénient de rendre opaques la préparation et la prise de décision, du fait de l'absence d'une matrice de compétences claire et partagée. Enfin, les instances existantes souffrent d'un réel déséquilibre : certaines voix sont surreprésentées au regard de leur poids dans le projet commun, tandis que d'autres, essentielles, peinent à se faire entendre, ce qui n'est pas sans conséquence fâcheuse, comme on le verra plus loin, sur la répartition des fonds Idex.

Or, cette gouvernance, génératrice d'importants dysfonctionnements, se voit prolongée, amplifiée et complexifiée dans le dernier projet de statuts de sortie d'expérimentation, sans donner la place qui convient à tous les membres fondateurs de l'Université Paris-Saclay. **À l'évidence, ce projet de statuts, qui ne garantit nullement que les crises passées ne se reproduiront pas, ne permet pas de développer une stratégie intégrée et ne fournit pas l'agilité indispensable à un établissement qui souhaite – ambition légitime – jouer les premiers rôles sur la scène internationale.** On note néanmoins que l'équilibre entre élus et personnalités extérieures au sein du conseil d'administration, essentiel pour assurer l'ouverture de l'Université Paris-Saclay à son environnement, est conservé. Les critères de sélection des personnalités qualifiées déclinés dans l'article 16 du projet de

règlement intérieur restent toutefois trop centrés sur l'établissement lui-même pour assurer sa stabilité à long terme et portent en germe la possibilité d'une nouvelle crise de gouvernance, semblable à celle qui est survenue il y a deux ans.

3 / Un pilotage largement inachevé à l'échelle de l'établissement public expérimental

L'université a engagé un travail de structuration de son organisation administrative grâce à la mise en place de groupes de travail et de comités qui ont associé les représentants des composantes internes et des instituts, des établissements-composantes et des universités membres-associées. Ils ont permis la rédaction de chartes et de protocoles sur de nombreux sujets permettant d'élaborer une approche commune et harmonisée. À compter de 2020, la création de nouvelles directions centrales et la mise en forme de principes généraux régissant l'action administrative montrent la prise de conscience par l'équipe de direction de l'importance de rationaliser le pilotage.

Dans la situation actuelle, l'Université Paris-Saclay peine cependant à livrer les services attendus d'un grand établissement. D'abord, le manque persistant de structuration des services centraux de l'établissement public expérimental, qui a tendance à juxtaposer les responsabilités au lieu de les articuler malgré les concertations fréquentes, nuit à un fonctionnement fluide et agile. Ensuite et surtout, les fondamentaux de gestion sont loin d'être maîtrisés, à commencer par l'absence de données fiables, une maîtrise du budget qui reste vacillante, et des fonctions support qui peinent à être performantes. Généralisée à l'ensemble des missions de l'université, cette absence d'indicateurs l'empêche de donner une image précise et étayée de son activité au-delà du périmètre employeur correspondant aux composantes universitaires et amoindrit la réactivité nécessaire à un établissement de rang mondial.

Il serait important que l'université se dote d'une feuille de route, établie en concertation sur le périmètre élargi de l'établissement public expérimental. Les actions prioritaires à mettre en œuvre, en matière de pilotage, pour soutenir la stratégie de l'université, pourraient ainsi être définies. En effet, les fonctions support, en particulier associées aux sujets financiers et à la gestion des ressources humaines, sont pénalisées par les balbutiements de la démarche qualité et par l'utilisation de données dont la fiabilité est souvent questionnée. Le pilotage de la recherche pour mesurer les résultats obtenus, en matière de production scientifique et d'innovation, au vu des moyens mobilisés, doit aussi pouvoir s'appuyer sur des indicateurs fiables. Enfin, l'actuelle organisation administrative ne favorise pas des relations équilibrées et harmonisées entre toutes les entités pour lesquelles il existe un partage de compétences entre l'établissement public expérimental, ses composantes et ses membres fondateurs, que cela concerne la gestion administrative, la recherche, l'innovation ou la formation.

4 / Des résultats notables, assortis de certaines réserves

En matière de résultats, le bilan de cette expérimentation révèle des atouts indéniables, mais aussi des fragilités qu'il convient de prendre en compte pour pérenniser le projet sur le long terme.

Au titre des points forts, l'Université Paris-Saclay a nettement renforcé sa visibilité et son rayonnement, ce qui se traduit en partie par l'amélioration de sa position dans certains classements internationaux et par l'attractivité de la marque Paris-Saclay. L'établissement apparaît dès 2020 au 15^e rang du classement de Shanghai (ARWU) et figure actuellement au 13^e rang. Il s'impose comme une référence dans le paysage académique mondial, même si sa position dans d'autres classements (68^e dans THE, 70^e dans QS en 2026) est un peu moins flatteuse. Selon les résultats du *ranking* dans ARWU, l'université dispose d'un patrimoine de recherche exceptionnel dans de nombreux champs disciplinaires, dont une vingtaine de thématiques sont classées dans le top 100 (2^e en mathématiques, 6^e en physique, 19^e en écologie, 27^e en sciences de l'atmosphère, 30^e en statistique, etc.). Ce patrimoine est organisé au travers d'un ensemble cohérent de *Graduate Schools* dotées de compétences en matière de recherche et d'« Objets interdisciplinaires », structures souples, créées pour une durée limitée afin de favoriser les collaborations scientifiques aux interfaces. Le projet commun, dans lequel se sont fortement impliqués les organismes nationaux de recherche, les établissements-composantes et les universités membres-associées, a également renforcé la capacité de l'Université Paris-Saclay à capter des financements structurants de France 2030 et d'Horizon Europe.

En matière de formation, l'offre globale (LMD) de l'université n'a que partiellement atteint la cohérence visée à sa création. L'ambition initiale s'exprimait à travers plusieurs dispositifs complémentaires, articulés les uns aux autres : l'EUPCPS, les *Graduate Schools*, chargées d'aligner formation et recherche ; les écoles doctorales ; les Objets interdisciplinaires ; et des services mutualisés comme le Pôle Europe ou la Maison du Doctorat. Cette architecture n'a pas encore produit la pleine synergie attendue entre les membres fondateurs, même si elle a eu le mérite de rapprocher leurs communautés. Sur un autre plan, l'établissement a en revanche montré un investissement réel en faveur de la réussite étudiante, en développant des dispositifs transversaux qui bénéficient à l'ensemble des formations, et tout particulièrement au premier cycle.

Une forte dynamique est aussi clairement établie avec les acteurs socio-économiques et le bilan fait état de plusieurs résultats notables concernant le transfert et l'innovation : obtention d'un Pôle universitaire d'innovation, mise en œuvre de plusieurs laboratoires communs avec des entreprises de premier plan (EDF, Michelin, Thalès...), etc. Cette dynamique est de plus fortement soutenue par les acteurs du territoire, au premier rang desquels les collectivités.

Ce rayonnement et cette cohérence d'ensemble ont contribué à renforcer l'attractivité de l'établissement public expérimental, tant en formation qu'en recherche et innovation. La marque « Paris-Saclay » positionne l'ensemble des membres fondateurs dans une perspective d'excellence académique. Cependant, trois points de fragilité méritent une attention particulière.

En premier lieu, la trop grande importance donnée aux classements internationaux – au premier rang desquels le classement de Shanghai – comme indicateur-phare de réussite de l'expérimentation comporte un risque réel. Faire de ces classements une boussole stratégique, en l'absence, dans ce domaine, d'une réflexion aboutie et partagée par l'ensemble des acteurs, en particulier les organismes nationaux de recherche, pourrait empêcher l'établissement de capitaliser de manière transformante et dans la durée sur son patrimoine scientifique. En effet, la focalisation sur les classements internationaux, dont les limites et les biais ne sont plus à démontrer, ne suffit pas à déterminer une véritable stratégie de recherche et de formation pour une université qui ambitionne d'exercer un leadership stratégique à l'échelle mondiale, ce qui reste encore, pour elle, un horizon à atteindre.

En deuxième lieu, la répartition des fonds Idex présente des déséquilibres entre les parties prenantes des projets et conduit davantage au saupoudrage qu'à une allocation stratégique des financements. Sur la seule année 2026, les 8,7 M€ de crédits ouverts au titre de la recherche ont été répartis entre 19 centres de dépenses (*Graduate Schools* ou Objets interdisciplinaires) dont les dotations s'évaluaient entre 27 k€ et 1,9 M€, soit un indice de dispersion assez élevé. Quant aux financements hors recherche (20 M€), ils sont eux-mêmes répartis entre un nombre élevé de destinations, 25 au total, dont certaines sont d'ailleurs redondantes des crédits de recherche et d'autres difficilement rattachables à l'ambition spécifique que porte l'initiative d'excellence⁵.

En dernier lieu, le changement d'orientation, dont les raisons restent floues, dans le rôle et le périmètre d'action de l'École Universitaire de Premier Cycle Paris-Saclay (EUPCPS), représente un recul notable par rapport aux ambitions initiales de l'expérimentation, qui prévoyait une mise en commun de l'offre de formation à ce niveau. Ce recul nuit à la cohérence d'ensemble de l'offre.

⁵ Annexe DC7.4 du rapport d'autoévaluation : ventilation des fonds Idex 2025.

Avis sur la sortie d'expérimentation et recommandations

Le projet de création du grand établissement Université Paris-Saclay est un enjeu qui dépasse les frontières de l'institution elle-même, tant il importe de créer en France un établissement de rang mondial qui rayonne dans l'ensemble de ses missions de formation, de recherche, d'innovation. **Cependant, pour atteindre cet objectif, le travail à réaliser est encore considérable.**

En même temps, le comité a pu percevoir la volonté – très légitime – de la majorité des acteurs, notamment des organismes nationaux de recherche impliqués, de trouver rapidement une issue aux difficultés institutionnelles dont il a été question, pour se concentrer sur la construction d'un projet de formation et de recherche innovant.

Au vu de ces éléments, le comité émet donc un **avis favorable à la sortie d'expérimentation sous réserve de la mise en œuvre des recommandations expresses indiquées ci-après, dans un délai de neuf mois à réception du présent rapport. Un document de suivi de ces recommandations expresses sera donc adressé au Hcéres par l'Université Paris-Saclay, fin janvier 2027 au plus tard.**

1 / Recommandations expresses

- **Parachever les statuts en veillant aux points suivants :**
 - Les simplifier fortement pour permettre l'évolution de l'institution dans la durée, sans introduire des restrictions qui résultent d'équilibres de court terme, notamment pour ce qui concerne les critères de désignation des personnalités qualifiées extérieures (PQE) ;
 - Maintenir la parité entre les membres élus et les personnalités qualifiées extérieures, atout pour l'institution en matière de rayonnement et d'ancrage socio-économiques ;
 - Valoriser les dispositifs qui dynamisent l'ensemble des parties prenantes (école universitaire de premier cycle, *Graduate Schools*, Objets interdisciplinaires) en leur donnant au sein des statuts des prérogatives fortes et appelées à se renforcer au fil du temps ;
 - Mieux préciser les compétences des instances de préparation et de prise de décisions qui permettent en particulier au Conseil d'administration d'exercer ses missions stratégiques ;
 - Adapter la composition des différents comités et définir leurs prérogatives afin de leur permettre d'exercer leurs missions en complémentarité avec celles du Conseil d'administration de manière efficace ;
 - Reconnaître le poids, sur le fondement de critères objectifs et partagés, des diverses parties prenantes au sein du Conseil d'administration, notamment des organismes

nationaux de recherche, afin que leur forte implication dans le projet se traduise par une représentation au sein de ce conseil, au minimum par le biais d'une présence significative parmi les PQE.

- **Mener à bonne fin le renouvellement des conventions d'association avec les universités membres-associées de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines et d'Évry-Val-d'Essonne en faisant en sorte :**
 - Qu'elles permettent d'établir une relation acceptable pour chacune des parties prenantes ;
 - Qu'elles définissent clairement la gestion des communs selon le principe de subsidiarité et dans une logique de décentralisation là où c'est pertinent ;
 - Que leur mise en œuvre soit assortie d'un suivi opérationnel.
- **S'attacher à ce que les statuts et les conventions soient votés au sein des différents conseils compétents.**

2 / Autres recommandations à l'établissement

Pour améliorer le pilotage des missions qui sont les siennes, **l'établissement s'attachera également à mettre en œuvre les recommandations suivantes, avant la prochaine évaluation institutionnelle :**

- Renforcer l'efficacité de l'administration par le déploiement d'indicateurs couvrant l'ensemble des missions de l'établissement et la totalité du périmètre institutionnel ; veiller à ce que ces indicateurs soient fondés sur le recueil de données fiables et mettre en place un schéma directeur du numérique et la rationalisation des services, afin de garantir un appui efficace et de soutenir la construction du grand établissement ;
- S'appuyer sur les *Graduate Schools* pour structurer une stratégie de recherche partagée par l'ensemble des partenaires, en définissant des axes prioritaires et en mobilisant l'ensemble des ressources disponibles, y compris celles des organismes nationaux de recherche ;
- Clarifier le rôle des Objets Interdisciplinaires et les faire évoluer, le cas échéant, en instituts, en fonction de leur maturité et de leur pertinence stratégique ;
- Stabiliser et fiabiliser les processus de préparation de dossiers, d'information et de décision. Veiller à leur lisibilité afin d'améliorer significativement la sérénité au sein de l'établissement et parmi ses membres fondateurs ;
- Créer les conditions d'évolution du modèle économique de l'établissement à travers des outils performants, en anticipant la fin des financements non pérennes.

3 / Recommandations à l'État

Le comité recommande enfin à l'État, dans un contexte difficile, d'accompagner la présidence de l'établissement dans sa mission pour :

- Structurer la feuille de route de la gouvernance avec des objectifs clairs s'inscrivant dans un calendrier précis et permettant notamment de satisfaire l'ensemble des recommandations expresses ;
- Mieux prendre en compte le poids considérable des organismes nationaux de recherche pour favoriser l'alignement de leurs priorités scientifiques avec celles de l'établissement ;
- Structurer et simplifier les fonctions administratives de l'établissement en fluidifiant les processus pour parvenir au pilotage efficace d'un établissement de rang mondial ;
- Mettre en œuvre un modèle économique soutenable.

Présentation de l'établissement

1 / Caractérisation de l'établissement

- **Date de création** : L'EPE « Université Paris-Saclay » est créé par décret le 5 novembre 2019.
- **Typologie et organisation** : Établissement public expérimental pluridisciplinaire avec secteur santé qui regroupe :
 - **Dix composantes universitaires** : Cinq UFR (Droit économie management, Médecine, Pharmacie, Sciences, Sciences du sport), trois instituts universitaires technologiques (IUT de Cachan, IUT d'Orsay et IUT de Sceaux), une école d'ingénieur interne (Polytech Paris-Saclay) et un observatoire (Observatoire des sciences de l'univers de l'Université Paris-Saclay) ;
 - **Quatre établissements-composantes** : AgroParisTech⁶, CentraleSupélec, l'École normale supérieure Paris-Saclay (ENS Paris-Saclay) et l'Institut d'Optique *Graduate School* (IOGS)⁷ ;
 - **Un Institut** des Hautes Études Scientifiques (IHES) ;
 - **Deux universités membres-associées** : l'Université Versailles-Saint-Quentin-en-Yvelines et l'Université Évry-Val-d'Essonne ;
 - **Six organismes de recherche** : le CNRS, le CEA, l'Inria, l'Inrae, l'Inserm, et l'Onera.
- **Évolution du nombre d'étudiants** : 42 276 en 2020-2021 à 45 562 en 2023-2024, soit +7,7%.
- **Taux de réussite en Licence en trois ans** : 55,1 % en 2024-2025.

⁶ Sous tutelle du ministère de l'Agriculture, de l'Agro-alimentaire et de la Souveraineté alimentaire.

⁷ Établissement sui generis de droit privé reconnu d'utilité publique par la loi du 10 août 1920.

– **Détail des effectifs étudiants :**

	Périmètre Accréditation⁸	Périmètre Grand Établissement⁹	Périmètre Alliance¹⁰
Nombre d'étudiants	46 094	54 566	77 868
% en Licence	24%	20%	27%
% en LDD (Licence double diplôme)	3%	2%	2%
% en BUT	7%	6%	8%
% en Licence professionnelle	3%	2%	2%
% en Master (hors enseignement)	23%	20%	15%
% en Master enseignement	1%	1%	1%
% en Formations d'ingénieurs	2%	11%	8%
% en Diplôme de l'ENS	0%	3%	2%
% en Formations de santé (dont paramédical, DU, DIU)	24%	20%	24%
% en Doctorat	9%	8%	6%
% Autres diplômes (DEUST, CPES, DU, HDR, préparations concours, mastères spécialisés, bachelors, MsC...)	4%	7%	6%
Total	100%	100%	100%
% d'étudiantes	55%	51%	53%
% d'étudiants de nationalité étrangère	23%	21%	19%

⁸ Formations accréditées Paris-Saclay des composantes universitaires, des écoles et des UMA.

⁹ Périmètre accréditation + formations propres des écoles (ingénieurs, diplôme ENS, bachelors, mastères spécialisés, MsC...).

¹⁰ Périmètre grand établissement + formations propres des UMA.

– Ressources humaines¹¹ :

	Périmètre employeur	Périmètre employeur + Écoles	Périmètre employeur + Écoles + UMA	Périmètre employeur + Écoles + UMA + ONR
Ingénieurs, techniciens et administratifs	1 855	3 055	non disponible*¹²	non disponible*
<i>dont permanents</i>	<i>1 323</i>	<i>2 251</i>	<i>2 251*</i>	<i>5 095*</i>
<i>dont non permanents (CDD > 6 mois)</i>	<i>532</i>	<i>804</i>	<i>804*</i>	<i>1 416*</i>
Chercheurs et post-doctorants	123	267	296	5 488
<i>dont permanents</i>	<i>2</i>	<i>22</i>	<i>22</i>	<i>4 236</i>
<i>dont non permanents (CDD > 6 mois)</i>	<i>121</i>	<i>245</i>	<i>274</i>	<i>1 252</i>
Enseignants-chercheurs	1 616	2 196	2 628	2 628
<i>dont permanents</i>	<i>1 369</i>	<i>1 917</i>	<i>2 241</i>	<i>2 241</i>
<i>dont non permanents (CDD > 6 mois)</i>	<i>247</i>	<i>279</i>	<i>387</i>	<i>387</i>
Enseignants (second degré...)	325	492	573	573
<i>dont permanents</i>	<i>276</i>	<i>395</i>	<i>451</i>	<i>451</i>
<i>dont non permanents (CDD > 6 mois)</i>	<i>49</i>	<i>97</i>	<i>122</i>	<i>122</i>
Doctorants contractuels	922	1 169	1 376	2 572
Total	4 841	7 179	non disponible*	non disponible*

¹¹ Données 2024.

¹² * Données incomplètes transmises par l'Université Paris-Saclay (données UMA non disponibles pour les ingénieurs, techniciens et administratifs)

– **Budget :**

	Périmètre employeur	Périmètre employeur + Écoles	Périmètre employeur + Écoles + UMA
Budget total	588 600 000	936 000 000	1 230 000 000
<i>dont masse salariale</i>	<i>344 200 082</i>	<i>514 649 275</i>	<i>723 615 671</i>

- **Patrimoine immobilier** : Un million m² SHON, répartis sur 16 campus (hors ONR).
- **Unités de recherche** : 170 unités de recherche constituent le périmètre de la synthèse recherche réalisée par le Hcéres dans le cadre de l'évaluation.
- **Écoles doctorales** : 21 ED accréditées et un collège doctoral.
- **20 Thématiques de recherche présente dans le top 100 du classement de Shanghai** : 2^e en Mathématiques, 6^e en Physique, 19^e en Écologie ; les Sciences de l'atmosphère, la Statistique, le Génie électrique et l'électronique, le Génie des télécommunications, l'Automatique et le contrôle, le Génie aérospatial et l'agriculture sont comprises entre la 26^e et 50^e place, le Génie mécanique, les Sciences de la Terre, la Télédétection, la Médecine clinique, l'intelligence artificielle sont compris entre la 56^e et la 75^e, et les sciences biologiques sont entre la 76^e et la 100^e place.
- **PIA** :
 - **12 équipex** (un en sciences humaines et sociales sur le patrimoine, 10 en sciences et technologies et un en sciences du vivant et environnement sur le phénotypage) et neuf équipex+ (deux en sciences humaines et sociales, quatre en sciences et technologies et trois en sciences du vivant et environnement) ;
 - **20 labex** (deux en sciences humaines et sociales autour de l'économie, 11 en sciences et technologies et sept en sciences du vivant et environnement), dont il pilote la moitié ;
 - **30 Programmes et équipements prioritaires de recherche (PEPR)** : 16 de stratégie nationale d'accélération et 14 exploratoires ; deux en sciences humaines et sociales, dix-neuf en sciences et technologies et neuf en sciences du vivant et environnement ;
 - **Un Programme prioritaire de recherche (PPR)** en sciences du vivant et environnement ;
 - **Cinq IHU** dont deux en coordination (Prometheus et Prism) et trois comme partenaire (Inovand, l'institut du cerveau de l'enfant et Thema²) ;
 - **Deux instituts Convergence** : CLand, sur la vulnérabilité des écosystèmes cultivés face au réchauffement climatique, et Datala, labellisé Cluster-IA en 2024 et piloté par CentraleSupélec, se consacrant aux recherches en intelligence artificielle. L'EPE

coordonne également une École universitaire de recherche (SPS-GSR sur la science des plantes) et est impliqué dans deux autres (IPSL-CSG sur le climat et Nano-Phot sur la nanophotonique).

- Établissement **titulaire de la Charte Erasmus+** et **labellisé Bienvenue en France**.
- **Au classement 2025 de Shanghai**, l'EPE Université Paris-Saclay se situe **au 13^e rang mondial**.

2 / Rapport d'autoévaluation et visite de l'établissement

Pour la présente évaluation, le rapport d'autoévaluation a été transmis au Hcéres en décembre 2025. La visite de l'établissement s'est tenue du 23 au 26 février 2026 avec un comité de dix experts comprenant une présidente, une vice-présidente et un vice-président en charge respectivement de l'évaluation institutionnelle des deux universités membres-associées. 97 entretiens ont été réalisés durant quatre jours.

Le comité a été confronté à un rapport d'autoévaluation lacunaire nécessitant la demande de nombreux documents complémentaires. Par ailleurs, c'est un simple projet de statuts en sortie d'expérimentation qui n'a été transmis au comité que fin janvier 2026, accompagné d'un projet de convention avec les universités membres-associées réduit à un simple cadre de rédaction. Dans un tel contexte de diffusion tardive et incomplète d'informations essentielles, le comité tient à indiquer la difficulté qu'il a eue, lors de la phase préparatoire, à mener l'évaluation dans des conditions optimales. Néanmoins, il tient à remercier le président de l'université et le personnel de l'établissement pour la qualité de l'accueil lors des quatre journées de visite. Celles-ci se sont parfaitement déroulées sur le plan matériel et logistique. Tous les entretiens ont été révélateurs d'une grande qualité d'échange et la précision des informations transmises lors des ateliers a facilité l'analyse du comité sur la situation actuelle de l'établissement public expérimental. Les interlocuteurs du comité ont répondu aux questions qui leur étaient posées avec une grande franchise. La base de connaissance à disposition du comité avant la visite a ainsi pu être complétée, nuancée ou corrigée.

Avis développé sur l'établissement

L'évaluation de sortie d'expérimentation doit être replacée dans le contexte qui a affecté l'établissement à plusieurs moments de la phase expérimentale. Certains événements majeurs, qui ont modifié sa trajectoire institutionnelle, ont conduit à des évolutions cruciales, que traduit notamment le nouveau projet de statuts envisagé dans le cadre de la sortie d'expérimentation. Parmi ces événements, on retiendra en particulier l'abandon en 2022 de la trajectoire initiale de fusion des universités d'Évry-Val-d'Essonne et de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines au sein de l'établissement public expérimental, ainsi que la survenue en, 2024, d'une crise politique et institutionnelle qui a conduit la gouvernance de l'établissement à différer le processus de sortie d'expérimentation dans lequel il s'était engagé un an auparavant.

L'arrêt du processus de fusion qui devait se réaliser à l'horizon de 2025 a été précédé de signes avant-coureurs dès 2020 : dès cette date, des disparités importantes avaient été constatées entre les trois universités, en ce qui concerne notamment les régimes indemnitaires des personnels, le mode de versement des primes, les jours de congé ou le télétravail, etc.¹³ Au cours de l'année 2022, le travail mené par le conseil de fusion, structure comprenant les trois présidents et DGS des universités concernées, ainsi que leurs premiers vice-présidents est arrivé à la conclusion qu'il fallait maintenir, dans un souci de gestion de proximité, des administrations distinctes pour chacune des universités, tout en poursuivant le projet de mise en commun des activités de recherche et de formation. Le modèle de fusion a alors laissé la place à un « modèle d'intégration stratégique pleine et entière »¹⁴ dont la traduction juridique et politique constitue aujourd'hui, dans le projet de statuts du futur grand établissement, une pierre d'achoppement certaine (*cf. infra*).

La crise de 2024 s'est quant à elle produite à l'occasion du renouvellement de la présidence de l'université et elle s'est traduite notamment par un blocage institutionnel au sein de son Conseil d'administration. Cette crise, révélatrice des réserves d'une grande partie des communautés à l'égard des orientations stratégiques prises par l'établissement public expérimental, a porté, pour l'essentiel, sur ses orientations stratégiques, ce qui a conduit au retrait de la candidature de la présidente sortante et à l'élection d'un nouveau président, après une période d'administration provisoire. Ainsi s'est ouverte une nouvelle phase : sans remettre en cause le projet, le nouveau président s'est donné pour mission de procéder à d'importantes modifications de trajectoire de nature à dissiper la crise. Cette tentative a abouti à l'adoption par le Conseil d'administration du 2 décembre 2025 d'un texte de cadrage préalable à la rédaction des nouveaux statuts. Présenté comme un « compromis » par la présidence de l'établissement public expérimental, ce texte définit un nouveau « modèle-cible ». Celui-ci modifie le périmètre initial : il prévoit en particulier que l'Université Paris-Saclay et les universités membres-associées intègrent une « Alliance », ce qui a de

¹³ « Saclay : A. Bui (UVSQ) entend « harmoniser par le haut » les « fortes disparités » qui existent entre les trois universités », AEF Info, Dépêche n° 620 355, 24 janvier 2020.

¹⁴ Propos repris d'une interview du président de l'université de Versailles Saint-Quentin réalisée en 2023 : « Paris-Saclay : « Fusionner nos cœurs de métier n'implique pas d'avoir une seule administration centrale » (A. Bui, UVSQ) », AEF Info, dépêche n° 686 247, 2 février 2023.

nombreuses conséquences sur l'organisation et la gouvernance de l'établissement public expérimental et a suscité aussitôt les protestations des universités membres-associées. Il semble donc que sur des questions essentielles – l'établissement-cible, la place des deux universités membres-associées – d'importants désaccords persistent et nuisent au déploiement d'une stratégie intégrée.

C'est à l'aune de ce contexte que le comité d'évaluation a élaboré son travail d'évaluation, notamment pour ce qui concerne la construction de la stratégie de l'établissement et la mise en place de son système de gouvernance.

Le pilotage stratégique et opérationnel de l'établissement public expérimental

1 / Une construction stratégique de l'établissement expérimental qui pose question

La création de l'établissement public expérimental (EPE) Université Paris-Saclay a pris acte de la dissolution de la ComUE Paris-Saclay¹⁵. Elle a permis de regrouper 14 de ses membres qui étaient particulièrement impliqués dans la mise en œuvre des actions portées par cette coordination territoriale¹⁶. Ces membres fondateurs de l'EPE Université Paris-Saclay couvrent un éventail très large de compétences dans le domaine de la formation, de la recherche et de l'innovation, ce qui permet à l'établissement, sur cette base, d'incarner pleinement le modèle international des *comprehensive universities*. Ils contribuent à un projet d'excellence ambitieux et majeur pour la France et ont ainsi permis à un établissement d'enseignement supérieur et de recherche de rang mondial d'émerger, renforçant ainsi son attractivité à l'international (cf. la partie finale du rapport sur les résultats significatifs obtenus).

Les membres fondateurs partagent la même ambition de voir réussir le projet, mais, comme l'ont confirmé les entretiens au moment de la visite, ils n'ont pas tous la même vision de la cible à atteindre. D'où des fluctuations sur le type de gouvernance à instaurer (cf. 2/) et une définition encore floue du modèle d'université auquel les diverses parties prenantes souhaitent parvenir. Force est de constater que le modèle et l'ambition revendiqués demeurent flottants, ce qui, du point de vue du comité, ne permet pas d'asseoir une stratégie claire, pleinement partagée par tous.

Certes, le modèle visé a bien été posé dans un texte de décembre 2017 qui a permis de décliner les objectifs singuliers de l'établissement public expérimental. Ceux-ci affirmaient à cette époque deux ambitions¹⁷. La première était de « construire une université de recherche qui porte les missions et stratégies de chacun de ses établissements fondateurs », et qui « les dote de la visibilité d'une marque puissante (objectif top 20 Shanghai) et de la lisibilité d'un modèle international reconnaissable ». La seconde était de « proposer un premier cycle rénové et exigeant – l'École universitaire de premier cycle Paris-Saclay – ouvert à la diversité des aspirations étudiantes, conforme à la mission de service public et connecté à l'université de recherche ». Les objectifs visés étaient alors définis en ces termes : « L'ensemble constituera un système universitaire d'un type

¹⁵ Article 16 du Décret n° 2019-1131 du 5 novembre 2019 portant création de l'Université Paris-Saclay et approbation de ses statuts.

¹⁶ Les statuts de la Comue énonçaient, en leur article 2.1, que l'Université Paris-Saclay comportait alors un nombre plus important de membres fondateurs, répartis en deux collèges, celui des organismes de recherche et celui des établissements d'enseignement supérieur qui, malgré leur diversité de nature, ne faisaient pas l'objet d'une distinction particulière. En 2017 et 2018, suite à certaines dissensions survenues au sein de la Comue, quatre établissements-membres décident de se retirer de cette coordination territoriale (l'École Polytechnique, l'École nationale supérieure des techniques avancées, le groupe des écoles nationales d'économie et statistique – GENES –, l'école des Hautes Études Commerciales – HEC) pour former un nouveau regroupement, l'Institut Polytechnique de Paris.

¹⁷ Annexe 5.1 Modèle cycle 2017 du dossier d'autoévaluation.

nouveau, fondé sur les synergies et la combinaison des atouts d'établissements emblématiques du meilleur des trois grands modèles d'établissements d'enseignement supérieur et de recherche français : universités, grandes écoles et organismes de recherche. Il combinera intégration de cette diversité au sein d'une gouvernance commune, visibilité internationale d'une marque, cohérence d'une stratégie globale, agilité du pilotage et respect des engagements de chacun des membres vis-à-vis de ses missions et de ses publics. »

Deux ans plus tard, le modèle-cible a été repris fidèlement dans le préambule des statuts engageant l'ensemble des parties prenantes. Il y est dit que « l'Université Paris-Saclay valorise et développe l'histoire et les atouts remarquables de ses membres fondateurs pour nourrir son ambition : figurer parmi les plus grandes institutions universitaires mondiales », ce qui suppose pour elle d'« assume [r] la responsabilité particulière des universités de recherche intensive en matière de production et transmission de connaissances et d'innovation ». Cette ambition centrale d'excellence scientifique s'accompagne cependant d'une volonté de promouvoir d'autres objectifs, exposés un peu plus loin dans le préambule et qui sont partie intégrante du projet Paris-Saclay : la défense de la liberté académique, de l'esprit critique et de la raison ; la promotion d'une expérience étudiante de qualité ; le souci de l'équité sociale et de la soutenabilité, tant environnementale qu'économique.

Cette ambition a été réaffirmée lors de la visite et synthétisée en trois orientations que l'établissement souhaite complémentaires¹⁸, mais qui paraissent aujourd'hui difficiles à concilier, certains membres fondateurs s'identifiant davantage à l'une ou l'autre d'entre elles, comme ont pu le confirmer les entretiens. Les composantes internes de l'établissement public expérimental, ses établissements-composantes et les organismes de recherche semblent ainsi se retrouver davantage dans la priorité à accorder au développement d'une recherche intensive. Bien qu'elles se reconnaissent dans ce même objectif, les universités membres-associées insistent également quant à elles sur l'ancrage territorial de l'établissement, ce qui s'explique par leur histoire et de la sociologie des publics qu'elles accueillent. Cet ancrage se manifeste, selon elles, à travers les efforts qu'elles déploient pour permettre aux étudiants du sud et de l'ouest de l'Île-de-France, notamment d'origine modeste, d'accéder à des parcours universitaires diversifiés et de grande qualité.

De ce fait, se dessine clairement, au sein de l'établissement public expérimental, une tension entre deux stratégies : l'une qui consiste à réaliser un projet d'excellence académique, centré sur la recherche et qui pourrait à terme faire courir aux universités membres-associées le risque d'être considérées comme des collèges universitaires ; une autre consistant à coupler l'ambition d'une université de recherche intensive avec le souci d'un fort ancrage territorial se traduisant par une attention soutenue accordée à l'égalité des chances. Or force est de constater que la tension entre ces deux stratégies n'a pas vraiment été résolue au cours de la période évaluée.

¹⁸ Les trois orientations stratégiques exposées lors de la présentation de l'université faite par son président à l'occasion de l'entretien ayant inauguré la visite sont les suivantes : construire une université intensive en recherche de rang mondial ; construire des ponts entre universités, grandes écoles et organismes de recherche ; être au service d'un territoire.

La déclinaison opérationnelle des choix stratégiques énoncés à l'origine par l'établissement public expérimental a néanmoins pu se concrétiser et a principalement consisté, au cours des cinq années qui ont suivi sa création, à déployer l'ensemble des dispositifs conçus pour porter l'ambition des membres fondateurs, comme le prévoyait expressément le préambule des statuts¹⁹. Ces dispositifs sont pour l'essentiel au nombre de trois :

- les écoles graduées qui sont des structures internes de l'Université Paris-Saclay coordonnant les diplômes de niveau master et doctorat, ainsi que la recherche sur un périmètre disciplinaire ou thématique ;
- les Instituts qui sont chargés d'élaborer et de mettre en œuvre, sur une thématique transverse majeure, une stratégie de recherche en synergie avec des écoles graduées²⁰ ;
- l'école universitaire de premier cycle Paris-Saclay qui, en tant que composante transversale de l'université, a bénéficié, au titre de l'article 8 de l'ordonnance du 12 décembre 2018 instaurant les établissements publics expérimentaux, de l'accréditation à délivrer les diplômes nationaux de premier cycle, ce qui fait d'elle plus particulièrement un des leviers de l'ancrage territorial et de l'équité sociale revendiqués.

D'autres instruments ont pu également être mobilisés. Parmi eux, on signalera :

- les Objets interdisciplinaires, qui sont des structures de recherche non pérennes (d'une durée de vie de trois à cinq ans) créées pour favoriser les collaborations et les développements scientifiques aux interfaces de plusieurs disciplines ou thématiques. Leur financement à travers le budget de l'Idex visait ainsi clairement à intensifier les recherches sur des sujets porteurs, ayant des enjeux sociétaux et offrant beaucoup de possibilités de valorisation²¹.
- les nombreux appels à projets compétences et métiers d'avenir (CMA) auxquels l'établissement a pu candidater et qui ont également servi à concrétiser la stratégie d'ancrage territorial que portait l'établissement public expérimental, en permettant de fédérer les compétences de ses membres fondateurs²².

Le rapport d'autoévaluation et les entretiens ont permis d'établir que les composantes internes, les établissements-composantes, tout comme les universités membres-associées et les organismes de recherche, ont beaucoup œuvré à la déclinaison opérationnelle de cette stratégie, notamment en pilotant et animant les *Graduate Schools*. Dans ces dispositifs structurants, l'engagement des différents types de personnels (chercheurs, enseignants-chercheurs, personnels administratifs),

¹⁹ « L'organisation de l'Université Paris-Saclay repose sur la création des nouvelles structures que sont les écoles graduées dont le nom d'usage est « *Graduate Schools* », les Instituts et l'École universitaire de premier cycle Paris-Saclay, opérés par les composantes, établissements-composantes, universités membres-associées et les organismes partenaires ».

²⁰ À ce jour un seul institut a été formé, l'institut des sciences de la lumière, et 17 écoles graduées ont été mises en place.

²¹ On pourra citer à titre d'exemple le projet PASREL croisant intelligence artificielle, robotique et médecine pour le déploiement de technologies innovantes en milieu hospitalier ou le projet MalSoN (Maison des intelligences sociales et numériques) sur les relations entre intelligence artificielle et société...

²² Entre 2023 et 2025 l'Université Paris-Saclay a été lauréate de projets CMA (Compétences et Métiers d'Avenir). Elle porte huit CMA : SPACE-IDF sur les métiers du spatial (21 M€) ; HTASE-IDF sur les compétences liées à l'hydrogène ; PRISME sur les réseaux électriques intelligents ; CAP-PAC sur les pompes à chaleur et la décarbonation ; Campus Industrie circulaire ; Académie spatiale d'Île-de-France ; NumiaCare et Agritransitions (porté par AgroParisTech). L'université participe à neuf autres projets CMA.

quel que soit leur établissement d'appartenance, a été particulièrement marqué et a contribué à la dynamique collective. À titre d'exemple, AgroParisTech est impliqué dans les formations de master proposées par l'établissement public expérimental à la hauteur de 25 % de son potentiel d'heures d'enseignements, ce qui représente un effort considérable pour une institution qui ne déploie pas la totalité de son activité au sein de l'EPE, compte tenu des missions qui lui sont confiées par sa tutelle, le ministère de l'Agriculture, de l'Agro-alimentaire et de la Souveraineté alimentaire. De la même manière, CentraleSupélec coordonne la *Graduate Schools* Sciences de l'ingénierie et des systèmes. La mutualisation des équipements de haute technicité exploitée par cet établissement-composante au service de l'ensemble de la communauté scientifique que forme l'EPE favorise assurément les collaborations, tant du point de vue de la formation que celui de la recherche²³.

Quant aux universités membres-associées et aux organismes de recherche, ils ne sont pas en reste et contribuent eux-mêmes intensément à l'animation des dispositifs transformants que sont les écoles graduées. L'Université Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines coordonne ainsi trois écoles graduées (Humanités-Sciences du Patrimoine, Géosciences, climat, environnement, planètes, et Sociologie et science politique) et participe à la coordination de trois autres (Chimie, Droit et Santé publique). L'Université Évry-Val-d'Essonne dispense 95 % de son offre de master au sein des *Graduate Schools* et y consacre un tiers de son potentiel d'enseignement. Le caractère abouti de cette structuration de la formation graduée s'illustre enfin dans le fait que l'Université Paris-Saclay délivre le doctorat pour le compte de tous ses membres fondateurs dans le cadre de 21 écoles doctorales qui rassemblent l'ensemble de leurs doctorants.

En recherche, la même logique d'intégration stratégique prévaut, les organismes nationaux étant en première ligne des contributions les plus significatives. Le CNRS, avec ses 2100 personnels représentant 18 % des effectifs de la recherche de Paris-Saclay, apporte 270 M€ de budget annuel. Il est ainsi le pourvoyeur de moyens considérables aux unités de recherche sous tutelle de l'établissement public expérimental. Les personnels du CEA présents sur le plateau de Saclay font quant à eux de cet organisme le principal employeur des chercheurs et personnels d'appui présents dans les unités de recherche de l'EPE, puisque ceux-ci représentent 25 % des forces de recherche et qu'ils signent leurs publications Université Paris-Saclay. Mais les universités membres-associées ne sont pas en reste, puisque l'Université Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines et l'Université Évry-Val-d'Essonne représentent ensemble, quant à elles, 7 % des effectifs de la recherche présents dans les unités, chiffre qu'il convient de rapprocher des 13 % correspondant aux personnels des composantes internes de l'Université Paris-Saclay et des 5 % que pèsent les établissements-composantes. **En d'autres termes, il apparaît bien que, d'un point de vue stratégique, une des forces de l'Université Paris-Saclay est d'avoir su additionner les forces scientifiques de tous ses fondateurs et d'être parvenue à les mobiliser par des dispositifs fédérateurs.**

²³ On pense en particulier au mésocentre informatique qui comprend trois plateformes technologiques désormais partagées à l'échelle de l'ensemble de l'établissement expérimental.

L'établissement public expérimental a aussi construit, durant la période d'expérimentation, une offre de premier cycle structurée au sein de l'École universitaire de premier cycle Paris-Saclay (EUPCPS) qui porte l'accréditation pour une part importante des formations délivrées, y compris les licences doubles diplômes. Cette offre commune a clairement permis de concrétiser l'ambition de formations d'excellence ouvertes au plus grand nombre. Néanmoins, l'organisation envisagée depuis peu pour le premier cycle, à l'issue de la phase expérimentale, est d'une tout autre nature, même si l'EPE prétend toujours vouloir porter une ambition commune visant à promouvoir la réussite étudiante. En effet, l'évolution des statuts qui est envisagée prévoit que l'EUPCPS ne soit plus une composante transverse, ce qui ne lui permettrait plus de porter l'accréditation et la coordination de l'offre de premier cycle. Un tel choix, aux yeux du comité, s'apparente à un recul par rapport à un projet se réclamant conjointement de l'équité sociale et de l'excellence scientifique. **La raison de ce changement de cap n'étant pas claire et pouvant paraître révélatrice des tensions qui affectent l'EPE et d'un flottement de sa ligne stratégique, le comité lui recommande de clarifier les raisons de cette décision et de préciser si elle est de nature à remettre en cause les principes d'équité sociale et d'ancrage territorial recherchés dans l'exercice de ses missions. Il lui recommande également de reconsidérer les évolutions statutaires qu'il envisage en veillant à ne pas se priver de la possibilité de conserver une capacité à accréditer des formations de premier cycle au niveau de l'EUPCPS qui pourrait un jour présenter à nouveau un intérêt stratégique partagé.** En effet, les perspectives qui s'ouvrent dans la cadre de la sortie d'expérimentation, à travers les projets d'évolution des statuts, conduisent à ne laisser qu'aux seuls *Graduate Schools*, Instituts et Objets interdisciplinaires la capacité de fédérer les acteurs de la formation et de la recherche à l'échelle du futur grand établissement.

Par ailleurs, il n'apparaît pas que les plus avancées de ces structures que sont les *Graduate Schools* soient dotées de compétences bien définies, ni de prérogatives claires au sein de l'établissement public expérimental ou de financements substantiels : si la dotation financière des *Graduate Schools* provient pour l'essentiel des fonds Idex, l'enveloppe qui leur est consacrée est somme toute assez modeste, de l'ordre de 30 % des financements Idex, ce qui est peu pour une université de recherche intensive²⁴.

Pour cette raison le comité recommande à l'EPE de prévoir, dans ses futurs statuts, que les compétences de formation graduée et de recherche thématique soient assurées par les *Graduate Schools*, afin qu'apparaissent clairement qu'elles soient en charge, au sein de l'université, du pilotage de la recherche thématique et des formations de deuxième et troisième cycles qui lui sont adossées. Ce transfert de compétences à des dispositifs transverses ayant fait leurs preuves permettra de dépasser la notion de périmètre employeur. Parce que cette notion nuit à une construction pleinement intégrée de la stratégie d'établissement, son dépassement permettra aussi d'atténuer des dissensus néfastes à la construction du grand établissement. Le comité estime enfin qu'il serait légitime que les organismes nationaux de recherche qui contribuent de manière importante en ressources humaines et financières au fonctionnement de ces *Graduate Schools*

²⁴ 9,1 M€ de budget (Idex et SFRI confondus) pour 20 M€ de crédits annuels hors budget des *Graduate Schools*.

puissent y afficher clairement leur positionnement stratégique de façon à mobiliser l'ensemble des ressources disponibles, au-delà des seuls fonds Idex.

Selon le même principe, les Objets interdisciplinaires, dont la durée était à l'origine limitée, gagneraient à être organisés par priorité et, pour les plus pertinents, se voir transformés en des Instituts qui portent des sujets transversaux majeurs pour la science et la société à l'échelle nationale, européenne et internationale²⁵, comme Quantum pour la recherche dans le domaine du quantique, le Centre d'études interdisciplinaires sur la Biodiversité, l'Agroécologie, la Société et le Climat, etc. Le pavage que représentent les *Graduate Schools* et les Objets interdisciplinaires, doit permettre de structurer le projet global de l'établissement, qui doit être lui-même piloté au niveau de la gouvernance centrale et du Conseil d'administration, afin de définir plus clairement les priorités scientifiques, en associant l'ensemble des acteurs, y compris les organismes nationaux de recherche.

Les entretiens ont démontré que les processus de décision sont trop longs et que la comitologie les complexifie encore, ce qui entraîne une lassitude que le comité a constatée à tous les niveaux et chez l'ensemble des membres fondateurs.

Le comité recommande donc de repenser l'organisation du futur grand établissement avec l'ensemble de ses membres fondateurs en s'appuyant sur les objets structurants mis en place durant l'expérimentation. Il conviendrait de leur attribuer des moyens humains et financiers, afin d'assurer un pilotage effectif et intégré de l'offre globale de formation (LMD) et de recherche, en renforçant son attractivité au plan international.

Le déploiement des dispositifs de l'établissement public expérimental décrits ci-dessus peut globalement être considéré comme une réussite, mais cette dynamique positive ne doit pas masquer une fragilité persistante : l'Université Paris-Saclay n'a pas encore acquis la capacité de concentrer ses ressources humaines et financières sur des thématiques scientifiques ciblées au point d'y exercer un leadership reconnu à l'échelle mondiale. L'amélioration de sa visibilité internationale, attestée notamment par certains classements, ne saurait être confondue avec cette forme d'excellence focalisée qui caractérise les grandes universités de recherche mondiales. Le comité a observé que c'est précisément la capacité stratégique à choisir des priorités, les doter de moyens substantiels, et en assurer un développement rapide et cohérent, qui reste à construire. Le retard dans l'émergence des Instituts au sein de l'université en constitue un symptôme révélateur : il traduit une difficulté à dépasser la logique d'agrégation institutionnelle pour aller vers un modèle d'excellence disciplinaire délibérément concentré sur des thématiques scientifiques prioritaires. Le nombre relativement faible de recrutements académiques de nature stratégique durant la période d'expérimentation en est une autre.

²⁵ <https://www.universite-paris-saclay.fr/recherche/thematiques-et-structures/objets-interdisciplinaires>

Le comité recommande donc à l'Université Paris-Saclay de se donner les moyens d'affirmer un véritable *leadership* scientifique à l'international, ce qui suppose qu'elle se dote d'une capacité de prospective plus grande sur les champs scientifiques à faire émerger et à investir, en s'appuyant notamment sur son Conseil d'Orientation Stratégique. Cela suppose également qu'elle crée les marges politiques nécessaires à la réorientation rapide de moyens opérationnels au service de cet objectif.

2 / Une structure de gouvernance compliquée et peu satisfaisante, dont les statuts envisagés renforcent la complexité

1. Une multiplicité de périmètres institutionnels internes et un manque de confiance mutuel qui fragilisent l'ensemble

L'Université Paris-Saclay se caractérise par la réunion d'une grande variété d'acteurs, les quatorze membres fondateurs participant, sur la base de leurs spécificités, à la construction et au développement du projet commun. Ces quatorze institutions occupent de fait des places assez différentes au sein de l'Université Paris-Saclay selon que leur activité est totalement intégrée ou non à l'établissement expérimental. La ComUE Paris Saclay et l'Université Paris Sud ont disparu le 1^{er} janvier 2020 au profit de l'établissement public expérimental Université Paris-Saclay qui a repris les activités qu'elles exerçaient précédemment. Ce premier ensemble, qui compte dix composantes universitaires (cinq facultés, trois IUT, une école d'ingénieurs et un observatoire des sciences de l'univers [OSU]) forme le périmètre employeur de l'Université Paris-Saclay. À cet ensemble s'ajoutent quatre établissements-composantes, ainsi qu'une structure privée, l'Institut des hautes études scientifiques²⁶, eux aussi intégrés à l'établissement public expérimental, tout en ayant conservé leur personnalité morale et juridique (PMJ). Cette PMJ leur permet de disposer de prérogatives importantes, liées à leurs missions (délivrance de diplômes propres, par exemple) et à l'autonomie qui leur est reconnue dans le domaine financier et dans celui des ressources humaines. Ils conduisent néanmoins leur stratégie en cohérence avec l'établissement public expérimental, car ils partagent avec lui un grand nombre d'objectifs communs : appui aux unités mixtes de recherche placées sous leurs tutelles respectives, développement des *Graduate Schools* et d'un certain nombre d'Objets interdisciplinaires, coordination de certaines fonctions support, etc. Les deux universités membres-associées sont quant à elles simplement liées « par convention » à l'Université Paris-Saclay. Ces conventions, établies en 2020 et aujourd'hui obsolètes, faisaient état à l'origine d'une forte convergence stratégique et opérationnelle (décidée en prévision du projet de fusion des trois universités qui a finalement été abandonné²⁷). À ce jour, ces conventions n'ont pas été renouvelées au vu de la création de l'Alliance Paris-Saclay. Les six organismes nationaux de recherche sont dits « partenaires » de l'établissement public expérimental, puisque leur positionnement national les

²⁶ L'IHES conduit des recherches avancées en mathématiques, physiques théorique et toute autre science qui s'y rattache.

²⁷ Ces conventions, très détaillées (près d'une quarantaine d'articles) étaient structurées en quatre volets précis (dispositions générales, engagements initiaux à la création de l'université, trajectoire de fusion 2020-2025, dispositions finales). Elles ont été prolongées par avenant en 2025, attendant la finalisation des nouveaux statuts de l'établissement public expérimental.

conduit à des collaborations très poussées avec la quasi-totalité des universités françaises, ainsi qu'avec un très grand nombre d'écoles. Le degré d'intégration des organismes et des universités membres-associées est donc forcément moindre que celui des composantes universitaires et des établissements-composantes, une part importante de leurs missions s'effectuant logiquement en dehors du périmètre de l'Université Paris-Saclay. Cependant, les organismes et universités membres-associés ont montré qu'ils s'impliquaient très fortement dans les projets d'ampleur portés par l'établissement public expérimental.

À cette participation différenciée de chaque membre fondateur au projet commun s'ajoute l'absence de confiance entre les acteurs, que le comité a pu constater lors des entretiens, chacun visant à protéger ses propres intérêts, y compris les composantes universitaires. Dans ce contexte, la nécessaire subsidiarité qui permet aux organisations complexes de fonctionner n'a pas été pleinement mise en place. C'est un problème selon le comité, car l'efficacité du futur grand établissement ne pourra être atteinte qu'au moyen d'une définition précise du rôle et de la contribution de chacun au projet pédagogique et scientifique partagé, qui vise le meilleur niveau mondial. L'atteinte de ce niveau nécessite, en effet, un surcroît de coordination d'ensemble et un plus fort degré de délégation de compétences entre les différentes institutions qui composent l'établissement public expérimental, selon un modèle s'apparentant à une forme de subsidiarité horizontale²⁸.

Les événements récents – on pense à la cyberattaque de 2024 – ont en effet montré tout l'intérêt de ce type de subsidiarité. Certains établissements fondateurs de l'Université Paris-Saclay ont ainsi pu prendre en charge, sur la base des compétences qui sont les leurs, certaines des fonctions informatiques ayant été altérées, ce qui a permis de surmonter les problèmes les plus graves créés par la cyberattaque et de restaurer plus rapidement les différentes briques du système d'information. Ce type de subsidiarité est d'ailleurs reconnu explicitement dans les statuts de l'établissement, à travers la notion d'opérateur²⁹ et plus précisément encore dans les articles 35, 36 et 37 de ces mêmes statuts³⁰. L'Université Paris-Saclay a peu cherché à préciser son rôle de coordinatrice dans les projets communs portés avec ses membres fondateurs, ni à définir les règles de subsidiarité horizontale qui permettraient à ces collaborations de produire de véritables synergies. Cette imprécision trouve vraisemblablement son origine dans l'absence de conventions pluriannuelles d'objectifs entre l'université, ses composantes et ses membres fondateurs,

²⁸ On désigne habituellement par subsidiarité horizontale ou administration partagée des formes d'organisation du pouvoir dans lesquelles l'administration encourage l'autonomisation des autres acteurs (la société civile), afin de servir de manière plus fluide certains objectifs d'intérêt général. Ce concept, qui a cours en droit et en science politique pour qualifier les relations entre administration et citoyens, est transposable au contexte de l'Université Paris-Saclay. Dans un système institutionnel complexe comme celui d'un l'établissement expérimental, le partage de compétences entre les institutions qui le composent est certainement assimilable à une forme de subsidiarité horizontale.

²⁹ Selon le préambule des statuts, un opérateur est une « composante, [un] établissement-composante, [une] université membre-associée ou [un] ONR et [un] OR partenaire qui participe à la gouvernance des structures internes de l'Université Paris-Saclay, contribue aux missions et leur attribue des moyens ».

³⁰ L'article 35 des statuts actuels dispose ainsi : « La mise en œuvre et le fonctionnement des formations sont assurés par les composantes, les universités membres-associées et les établissements-composantes, appelés opérateurs, en fonction de leurs engagements dans leur conventions pluriannuelles d'objectifs et de moyens avec l'Université Paris-Saclay ». L'article 36 prévoit des dispositions comparables s'agissant des écoles graduées et l'article 37 donne les mêmes orientations aux instituts susceptibles d'être créés.

conventions qui auraient contraint chacun à clarifier ses responsabilités et ses engagements dans la dynamique collective³¹.

La subsidiarité horizontale qui s'est construite en réaction à une situation d'urgence, la cyberattaque, et que les statuts de l'établissement ont d'ailleurs prévue, mériterait d'être déployée beaucoup plus largement. Il faudrait pour cela établir un fonctionnement moins centré sur le comité de direction et laissant plus de place à des délégations de compétences ou de gestion des projets communs. Il conviendrait également d'encadrer ces délégations de compétences et de gestion par des conventions pluriannuelles avec les membres fondateurs, en veillant à les piloter et à les suivre de manière plus rigoureuse qu'actuellement.

2. Un Conseil d'administration dont la composition appelle une vigilance particulière et dont le rôle stratégique doit être renforcé

Le Conseil d'administration, dans sa configuration actuelle, souffre de plusieurs insuffisances.

Sa composition, ses prérogatives, la désignation des personnalités extérieures qui y siègent et l'élection du président de l'université par ses membres sont des sujets qui, faute de traitement consensuel, demeurent des points sur lesquels se divisent les communautés. Ainsi, alors que certains tiennent à ce que le Conseil d'administration soit composé d'autant de personnalités extérieures que d'élus (point jugé essentiel par certains établissements-composantes), les organisations syndicales et leurs représentants au sein du Conseil d'administration souhaiteraient qu'on s'en tienne aux dispositions du code de l'éducation pour les universités, qui prévoient que leur conseil d'administration est composé majoritairement d'administrateurs élus. Au-delà de cette question d'équilibre, c'est le rôle même du Conseil d'administration qui est interrogé. S'agit-il d'une instance dont le rôle principal est de définir le positionnement et la stratégie de l'Université Paris-Saclay, puis d'en suivre le déploiement ? Auquel cas, il est essentiel que les acteurs – académique, socio-économiques, politiques... – territoriaux et nationaux soient représentés en son sein de manière importante. S'agit-il d'une instance qui s'intéresse au premier chef aux questions internes de l'établissement, ce qui rend la présence de personnalités extérieures beaucoup moins pertinente ? Les questions de ce type, fondamentales, n'ont pas été tranchées ces dernières années et ne le sont pas dans le modèle-cible adopté au Conseil d'administration du 2 décembre 2025, dont la complexité procédurière est l'indice de dissensions qui demeurent. Du point de vue du comité, **ces questions fondamentales méritent d'être abordées et traitées rapidement et en profondeur, de sorte que l'ensemble des communautés se concentre rapidement sur le sujet essentiel de l'ambition commune, et de sa déclinaison dans les domaines de la formation, de la recherche et de l'innovation.**

³¹ En matière de conventionnement interne, le comité n'a eu connaissance que des seules conventions passées à l'origine avec les UMA et avec les ONR. Dans la mesure où aucune convention pluriannuelle d'objectifs n'a été mise en place avec les composantes universitaires ou avec les établissements-composantes et parce que les conventions avec les ONR et avec les UMA n'ont pas vraiment déclinées en feuilles de route annuelles qui feraient l'objet d'un suivi, l'établissement public expérimental manque de l'agilité qui lui permettrait de compenser sa complexité organisationnelle actuelle.

À cet égard, le comité estime que le Conseil d'administration doit jouer pleinement son rôle : dans un établissement d'envergure mondiale, cette instance devrait se préoccuper avant tout des questions de stratégie scientifique et pédagogique, la mise en œuvre des décisions et leur déclinaison opérationnelle relevant d'instances subsidiaires. Le statut dérogatoire des établissements publics expérimentaux a d'ailleurs été conçu pour permettre la création d'institutions fonctionnant précisément de cette manière, sans que des personnes éloignées de l'université – partenaires ou personnalités qualifiées ayant fonction d'administrateur – se trouvent en position décisionnelle sur des questions de gestion interne, ce qui suppose d'avoir conçu le bon niveau de subsidiarité descendante.

Conséquence des différences de point de vue entre parties prenantes sur le rôle du Conseil d'administration, la forte logique facultaire qui caractérisait l'Université Paris Sud a récemment repris de la vigueur, à l'occasion de la crise politique que l'établissement a traversée, au détriment du projet d'ensemble et des logiques transversales. C'est ainsi que le fonctionnement de l'école universitaire de premier cycle, qui était pourtant une création originale et intégrative de l'Université Paris-Saclay, a été remis en cause lors de la récente adoption du nouveau modèle-cible d'établissement, par certaines composantes universitaires, ce qui a provoqué aussitôt l'émoi des universités membres-associées. Les projets de statuts actuels, tels qu'ils ont été communiqués au comité, font apparaître que l'ambition initiale poursuivie à travers l'EUPCPS est désormais abandonnée. Il est très regrettable selon le comité que le projet de texte statutaire réduise considérablement les missions de cette école. Il lui retire en effet la possibilité d'être accréditée à délivrer des formations de premier cycle et donc de jouer le rôle d'une composante transversale, ce qui laisse bien peu de place à des évolutions qui permettraient ultérieurement de retrouver tout ou partie du projet initial. **Le comité regrette cette évolution.**

Cet exemple montre à quel point il importe que le Conseil d'administration d'une université de rang mondial puisse prendre du recul par rapport aux tensions internes qui agitent l'établissement afin d'être en mesure de maintenir, malgré les obstacles, le cap de ses ambitions avec une constance suffisante. La présence d'administrateurs extérieurs à l'université est de nature à faciliter une telle prise de recul permettant à l'établissement de faire des choix durables, dégagés d'intérêts particuliers divergents. C'est pourquoi le comité se réjouit que la parité entre élus et personnalités extérieures ou qualifiées au sein du conseil ait été conservée dans le nouveau projet de statuts. Cette parité, qui permet à l'université d'associer à la définition de ses grandes orientations les représentants de son environnement académique, social et économique, doit lui permettre de prendre de la hauteur. De même, le fait que le président puisse être choisi hors de l'établissement, et *a fortiori* hors du conseil, renforce la capacité de l'université à attirer les meilleurs talents pour la présider. L'institutionnalisation du comité de recherche des candidatures dans le projet renforce cette ouverture, même si **les règles prévues pour sa composition**, fort complexes, illustrent une fois encore les tensions internes et **mériteraient d'être ramenées aux standards internationaux.**

Tout aussi complexe, les modalités de désignation des personnalités qualifiées au sein du Conseil d'administration, telles qu'elles sont décrites par l'article 16 du règlement intérieur en projet, sont toujours susceptibles de donner lieu à une nouvelle crise de l'institution et pourraient être à nouveau

une source d'instabilité. Enfin, les règles de composition du Conseil d'administration ne tiennent pas compte de l'apport des différentes parties prenantes au projet collectif. Ainsi, la représentation au Conseil d'administration des organismes nationaux de recherche, qui comptent pour 66 % des forces de recherche³² de l'université, ne figure pas dans ses statuts, étant renvoyée au projet de règlement intérieur. Jugeant cette situation peu compréhensible pour une université de recherche intensive, **le comité recommande d'intégrer au Conseil d'administration les organismes nationaux de recherche au titre des personnalités extérieures ou au minimum de faire en sorte qu'ils puissent désigner de manière autonome une part significative des personnalités qualifiées. De même, si la présence des présidents des deux universités membres-associées au Conseil d'administration mérite d'être notée, leur participation à l'élection du président de l'Université Paris-Saclay gagnerait à être réaffirmée, leur statut de membre fondateur et leur implication dans les projets de l'université justifiant pleinement cette mesure.**

Le comité note enfin que le passage d'un Conseil d'administration de 36/37 membres à une assemblée de 44/45 personnes ne rendra pas son travail plus efficient, ni davantage focalisé sur les questions stratégiques. Des intervenants plus nombreux lui font au contraire courir le risque que les débats s'étirent sans profit et se perdent dans des questions secondaires. Ce travers de la dilution est déjà le principal point faible du Conseil d'administration actuel, que les évolutions statutaires envisagées ne corrigent pas. La lecture de ses procès-verbaux montre en effet que la grande majorité des points soumis au débat et au vote concerne des sujets d'enjeu stratégique marginal : régimes indemnitaires, création de formations, de services, etc. Il est significatif, à cet égard, qu'on trouve dans ces mêmes procès-verbaux – qui ressemblent plus à un verbatim qu'à un compte rendu structuré des débats – plusieurs mentions signalant que le Conseil d'administration est essentiellement un lieu de partage d'informations, ce qui réduit sa fonction d'orientation stratégique. La mobilisation des personnalités extérieures serait en vérité bien plus profitable dans un cadre où elles contribueraient à enrichir des discussions de portée plus stratégique. La création d'une commission universitaire permanente du Conseil d'administration (Cupca) dont le rôle sera de traiter les questions subalternes au périmètre employeur est intéressante dans ce contexte, à condition que les statuts de l'établissement permettent ainsi de recentrer le Conseil d'administration sur les sujets d'intérêt stratégique.

À l'heure actuelle, ce Conseil, qui est embouteillé par l'examen de questions annexes, fait plutôt figure de chambre d'enregistrement, alors qu'il devrait être une instance de réflexion, d'orientation et de décision. Il est inquiétant que son rôle stratégique soit peu affirmé, d'autant que le projet d'évolution des statuts, sans traiter ce point, minore par ailleurs le rôle du Conseil d'Orientation Stratégique. En effet, s'il était prévu dans les statuts initiaux qu'il « participe à la détermination de la stratégie de l'université », la nouvelle rédaction de ces statuts le place davantage en retrait, en énonçant qu'il « émet des recommandations et accompagne l'université sur sa stratégie ».

³² Données issues de la synthèse recherche réalisée par le Hcéres sur le périmètre de 170 unités de recherche.

Une autre voie significative de renforcement de la subsidiarité descendante – au-delà des délégations que les conseils centraux, à commencer par le Conseil d’administration, gagneraient à envisager – pourrait concerner les *Graduate Schools*. Il s’agit là d’un exemple de dispositif qui, de l’avis de la plupart des parties prenantes, fonctionne bien. En effet, ce dispositif, auquel les cadrages successifs des statuts de l’Université Paris-Saclay laissent beaucoup de souplesse, a été déployé en s’adaptant aux caractéristiques et aux contraintes des différentes thématiques ou champs disciplinaires. Le bilan qui ressort de cinq ans d’expérimentation est globalement positif : ces *Graduate Schools* ont montré une réelle capacité à embarquer les communautés des établissements-composantes et des composantes, mais aussi des universités membres-associées, en les mobilisant autour d’objets de recherche et de formation communs, même si toutes n’offrent pas un bilan pleinement satisfaisant³³. Le projet de statuts qui pérennise *les Graduate Schools* n’alourdit ni ne restreint leur rôle, ce qui est tout à fait salubre. Néanmoins, il ne saisit pas les possibilités qu’offrent ces structures transversales pour progresser dans la voie de la subsidiarité horizontale et descendante. **Le comité recommande donc à l’établissement public expérimental de faire bénéficier à l’avenir ces écoles graduées de compétences et de moyens croissants, afin de leur permettre de développer pleinement des ambitions qui fédèrent les parties prenantes autour des thématiques qu’elles déploient. Leur rôle dans la construction et le pilotage du projet d’établissement gagnerait à être renforcé, tandis que le Conseil d’administration se verrait plutôt appelé, en lien avec le conseil académique, à définir les grandes priorités scientifiques de l’établissement, priorité dont le portage politique incombe par nature à la gouvernance centrale.**

Pour résumer, le comité ne peut donc que recommander à l’université de revoir l’évolution qu’elle envisage pour ses statuts en tranchant plus clairement le rôle que le Conseil d’administration est supposé avoir. Un rôle stratégique plus affirmé permettant au Conseil d’administration d’élaborer et de suivre les stratégies sectorielles de l’établissement, une composition favorisant l’expression de cette ambition stratégique et davantage de subsidiarité descendante seraient bénéfiques. Ces évolutions permettraient à la gouvernance centrale de l’université de se consacrer aux sujets qui intéressent directement la mise en œuvre opérationnelle du projet d’établissement.

3. Une gouvernance éclatée, caractérisée par des comités aux attributions imprécises, nuisant à la co-construction et à l’efficacité du déploiement de la stratégie

La multiplication des périmètres institutionnels qui structurent l’établissement, le manque de confiance entre les acteurs, et le déficit de débats stratégiques au sein du Conseil d’administration ont une traduction dans la configuration même des circuits de décision, qui reposent sur une multitude de comités et sur des processus redondants, une même délibération passant par plusieurs instances avant d’être définitivement approuvée. La volonté de chaque entité d’être représentée au sein des différents lieux de débats et d’orientations débouche inévitablement sur une

³³ Information issue des entretiens.

prolifération de conseils et de comités, reflétant davantage la cristallisation de rapports de forces internes que la recherche du mode de décision le plus fluide, au service de l'ambition globale.

Le projet de statuts du futur grand établissement pousse à l'extrême cette logique à travers notamment le processus de diffraction du comité de direction (Codir), instance centrale du pilotage stratégique de l'université³⁴. Ce projet aboutit à une segmentation de plus en plus poussée de son fonctionnement selon une logique de cercles concentriques : le Codir « simple » qui regroupe les composantes et les établissements-composantes, le CodirE « élargi » aux organismes nationaux de recherche, le CodirA dit « de l'Alliance », qui intègre de surcroît les deux universités membres-associées. En surplomb de cette architecture déjà complexe, qui borde le Codir et le Conseil d'administration, s'ajoutent deux nouvelles instances : le conseil des universités de l'Alliance (cf. infra) et la commission universitaire permanente du Conseil d'administration³⁵ déjà mentionnée, qui complète le conseil des établissements-composantes prévu par les statuts originels³⁶, mais qui, comme son nom l'indique, est une émanation directe du Conseil d'administration, ce qui conduit à une certaine asymétrie de composition. Or, la profusion d'instances de décision et de préparation des décisions, contribuait déjà, avant l'apparition de ces nouvelles instances, à une embolie des circuits de gouvernance. Les prérogatives de chacune n'étant pas suffisamment précisées, les instances étaient la cause de nombreuses redondances, situation qui risque de s'aggraver du fait des évolutions dont il vient d'être question. En outre, la composition du comité de direction soulève des questions similaires : pour ne s'en tenir qu'à un seul exemple, la place attribuée est la même pour le CEA, qui représente à lui seul 25 % des effectifs de recherche, et pour une composante interne de l'Université Paris-Saclay de quelques centaines d'étudiants, ce qui n'est guère de nature à favoriser la hiérarchisation des choix en fonction de leur degré d'importance stratégique.

Le comité recommande donc à l'établissement public expérimental de reprendre le travail sur ses statuts en précisant les compétences des différents conseils, en ayant le souci de rechercher le meilleur degré de subsidiarité et d'efficience. Plus particulièrement, le Conseil d'administration ne devrait pas être considéré comme une chambre d'appel des décisions prises ou préparées au sein des comités et conseils intervenant en amont des conseils centraux, comme le comité a malheureusement pu l'observer.

³⁴ À l'article 28 des statuts, le comité de direction est défini comme « [participant] à la préparation et à la mise en œuvre des décisions du conseil d'administration et du conseil académique. Il arbitre et prépare les choix stratégiques de l'Université Paris-Saclay ».

³⁵ Cette commission du conseil d'administration dont la création est envisagée regrouperait l'ensemble des membres élus du conseil d'administration au titre des composantes universitaires et des directions centrales relevant du périmètre employeur (enseignants-chercheurs, enseignants et chercheurs, étudiants, personnels Biatss) auxquels seraient adjoints un maximum de 8 personnalités qualifiées extérieures parmi les volontaires, faisant de cette commission une sorte de « conseil d'administration-bis ».

³⁶ Comme le stipule l'article 29 des statuts, « un conseil des établissements-composantes est institué auprès du président durant la période d'expérimentation. Il délibère en amont du comité de direction et du comité de direction élargi sur toutes questions relatives au périmètre des établissements-composantes ou aux prérogatives associées à leur personnalité morale ».

4. Une « Alliance Paris-Saclay » à la définition encore inaboutie, ne traduisant pas pleinement le rôle de certains membres fondateurs

Alors que le projet de fusion entre les trois universités réunies jadis dans la ComUE n'a pas pu aboutir, le projet de statuts prévoit de créer au sein du grand établissement une Alliance Paris-Saclay, non dérogoire au code de l'éducation, puisqu'elle reprend les dispositions prévues par ce code au titre d'une association d'établissements d'enseignement supérieur à un autre établissement³⁷. Cette alliance apparaît à ce stade comme un rassemblement dont les objectifs et les missions restent vagues, et ne tiennent que peu compte de l'implication des universités membres-associées dans la construction du projet commun. Alors que l'établissement public expérimental lui-même regroupe déjà des structures très différentes les unes des autres (les composantes universitaires issues de Paris Sud et les divers autres membres fondateurs), cette double appellation « Alliance Paris-Saclay » et « Université Paris-Saclay » ne rend pas très aisée l'appréhension claire du périmètre de l'activité universitaire, certains diplômes de nature équivalente relevant par exemple des établissements de l'Alliance ou de l'Université selon les cas, mais aussi selon les interlocuteurs rencontrés, ce qui témoigne d'un réel flottement. Le comité est ainsi très surpris que, pour un sujet aussi complexe et structurant, les projets de conventions qui matérialiseraient cette Alliance n'en soient qu'à l'état de document-cadre, dépourvus de contenu. Or, les sujets à traiter sont multiples et les conventions préexistantes, établies en 2020, et qui sont d'une grande précision, auraient pu donner matière à cet exercice, à travers un inventaire et un bilan de ce qui a été conduit en commun.

Au plan terminologique, du reste, l'expression d'« universités membres-associées » ne rend pas justice au fait que ces deux universités sont fondatrices de l'Université Paris-Saclay, au même titre que les douze autres membres, et ont transféré à l'établissement public expérimental le portage de la quasi-totalité de leurs masters en consacrant des moyens importants à ce transfert³⁸. En effet, la quasi-totalité des masters préparés au sein des universités membres-associées sont délivrés par l'Université Paris-Saclay. Il s'agit d'un choix stratégique fort qui conduit notamment ces universités à participer activement aux *Graduate Schools*, voire à les coordonner dans certains cas. Le comité note, dans le même temps, sans en faire une critique, que les formations d'ingénieurs – en particulier des établissements-composantes, *a priori* plus intégrés institutionnellement et stratégiquement à l'établissement public expérimental – ne s'insèrent pas dans ce dispositif de *Graduate Schools*. Les universités membres-associées retirent évidemment de cette architecture construite en commun de la visibilité et de l'attractivité, mais au prix de situations bancales. Ainsi, les étudiants qui préparent un master dans une université membre associée sont inscrits à l'Université Paris-Saclay et sont donc électeurs et éligibles aux différents conseils de cette université, alors que leurs enseignants ne le seront plus, dans le cadre des statuts projetés. Dans une telle situation d'asymétrie, il est curieux qu'une des dispositions du code de l'éducation n'ait pas été envisagée, à savoir un conseil

³⁷ Article 718-16 du code de l'éducation sur les conventions de coopération entre établissements d'enseignement supérieur et de recherche.

³⁸ Par exemple, l'université d'Évry consacre un tiers de son potentiel d'enseignement, à la mise en œuvre des formations de master mises en place dans le cadre des *Graduate Schools*.

académique commun à l'ensemble des établissements sous convention d'association, comme le permet l'article 718-16 du code de l'éducation.

De même, la réorientation de l'EUPCPS qui renvoie l'accréditation en premier cycle dans chaque université a été très mal vécue au sein des universités membres-associées du fait d'une modalité de prise de décision sans véritable concertation entre les trois établissements, alors que l'idée d'un ensemble universitaire ouvert sur la jeunesse de son territoire est un des principes structurants de l'Université Paris-Saclay, rappelé dans l'ensemble des documents fournis au comité d'experts, dont le rapport d'autoévaluation.

Plus globalement, au vu de ces évolutions, mais sans que ce soit corrélé explicitement à un choix stratégique, les deux universités membres-associées semblent vouées *de facto* à devenir des universités de premier cycle, alors qu'elles représentent, par exemple, à elles deux 7 % des forces de recherche, que l'on peut comparer aux 13 % du périmètre employeur de l'Université Paris-Saclay. Compte tenu de l'implication effective des deux universités membres-associées rappelée plus haut, il y aurait une certaine logique, selon le comité, à ce que l'association à l'Université Paris-Saclay de ces deux universités, dont la recherche et la formation sont de fait en très grande partie intégrées à l'établissement public expérimental, tienne compte dans des proportions équitables de leurs engagements au sein de l'établissement public expérimental et des domaines de compétences qu'elles renforcent en son sein. En particulier, et sans se limiter à ce seul aspect, le rôle social et territorial de ces deux universités gagnerait à être valorisé, d'une manière ou d'une autre, à moins d'assumer clairement, après en avoir mesuré toutes les conséquences avec l'ensemble des membres fondateurs, une mise en cause de l'établissement-cible défini initialement, à travers l'abandon de certains objectifs singuliers poursuivis par l'expérimentation.

Le comité recommande donc à l'établissement de préciser son projet de refondation de sa relation avec les universités membres-associées, en l'accompagnant d'une clarification de l'établissement-cible et de son design institutionnel. Il conviendrait notamment de préciser le statut et le rôle de l'Alliance Paris-Saclay, de mieux définir les communs entre les trois institutions universitaires à travers des conventions dûment établies et d'assurer une juste représentation des personnels des universités membres-associées au sein des instances de gouvernance, selon des modalités que l'établissement public expérimental gagnerait à déterminer³⁹, dans l'intérêt de l'ambition qu'il porte.

³⁹ Au sein des conseils centraux ou au sein des dispositifs gérés en commun tels que les écoles graduées, auxquelles seraient données une plus grande consistance institutionnelle.

3 / Une structuration administrative marquée par un déficit de cohérence

1. Une définition du périmètre employeur qui crée de la confusion

Le manque de construction stratégique et la complexité des circuits de décision évoqués précédemment, en lien avec les difficultés de l'Université Paris-Saclay à faire émerger le modèle d'établissement-cible, sont à l'origine de plusieurs dysfonctionnements du pilotage administratif qui se disperse et ne parvient pas à trouver un point d'équilibre.

Pourtant, dès la création de l'établissement public expérimental en 2019, les membres fondateurs ont immédiatement confié le soin à leurs équipes administratives, souvent épaulées par leurs représentants politiques (vice-présidents et directeurs adjoints), d'élaborer des chartes et d'autres protocoles⁴⁰, s'engageant ainsi dans la mise en œuvre d'un établissement fédéré en matière de pilotage opérationnel.

Par ailleurs, la volonté de renforcer et de rationaliser la fonction administrative a abouti à la création de nouvelles structures centrales⁴¹ tout à fait adaptées au design administratif d'un établissement public expérimental comprenant une grande diversité d'acteurs. La direction générale des services a ainsi réalisé un lourd travail de rédaction de documents de pilotage qui balisent clairement les fonctions administratives selon les compétences et selon une chronologie bien conçue.

Mais les hésitations sur le périmètre institutionnel à retenir, en fonction des sujets traités, ont complexifié leur champ d'application, qui peut être soit celui de l'Alliance⁴², regroupement des trois universités, soit celui, restreint, de l'ancienne université Paris Sud⁴³ (périmètre employeur), auquel s'ajoute, dans d'autres cas, celui des établissements-composantes⁴⁴.

La confusion ainsi engendrée atteint son comble quand les documents de cadrage ne précisent pas le périmètre concerné, ce qui est assez fréquent. Cette situation nuit évidemment à la construction de l'établissement public expérimental qui, sans le vouloir et/ou sans le pouvoir, devrait au contraire veiller à donner, à la plus large échelle possible, de la cohérence aux grands principes directeurs de son fonctionnement, afin de montrer combien ils sont importants pour consolider le passage à un grand établissement.

Dans ces conditions, le comité recommande à l'établissement public expérimental d'être d'une beaucoup plus grande précision quant au périmètre concerné par les documents de pilotage établis en interne et par les procédures mises en place. Les projets de services de l'établissement public

⁴⁰ Charte RH (non aboutie, elle ne traite que des enseignants-chercheurs) ; schéma directeur du handicap ; plan de communication, etc.).

⁴¹ Direction accompagnement aux organisations et processus – DAOP – ; direction accompagnement, traitement et analyse de la donnée – DATA – ; institut de formation des personnels, direction de la formation tout au long de la vie.

⁴² Le projet d'administration annexe DC4.

⁴³ Charte d'usage de l'IA générative, en 2025, présentée devant le CSAE, instance consultative de la seule ex-Paris Sud annexe DC 4.3. Elle a ensuite été adoptée par le Conseil d'administration de l'Université Paris-Saclay.

⁴⁴ Schéma directeur handicap de l'Université Paris-Saclay 2025-2030 Annexe DC4.5.

expérimental, tout comme le projet d'administration, gagneraient à ce travail de précision. Ce travail pourrait en outre donner lieu à une cartographie facilitant l'adhésion des personnels et des communautés aux axes de travail portés en commun.

2. De l'intérêt d'un pilotage administratif collaboratif et décloisonné

La cyberattaque de l'été 2024 a fortement perturbé le fonctionnement des services et a fait peser sur les personnels un sentiment d'accablement. D'autres accidents sont ensuite survenus, comme l'inondation sur le Campus de Bures-Orsay-Gif⁴⁵ ou des désordres immobiliers survenus dans certains bâtiments⁴⁶, qui ont été aussi des facteurs déstabilisateurs.

Dans ces circonstances difficiles et en particulier lors de la cyberattaque, l'entraide a joué de manière forte, venant des deux autres universités, des organismes nationaux de recherche, des établissements-composantes, qui, chacun dans leur domaine, ont apporté leur contribution⁴⁷. Preuve qu'une plus étroite collaboration entre services est possible et porte ses fruits. Néanmoins, la direction n'a pas suffisamment tiré parti de cette expérience pour expertiser plus avant les processus, les procédures et les partages de données qui auraient mérité de perdurer dans le cadre d'une gestion plus intégrative des systèmes d'information. Le comité ne peut que le regretter, car les conséquences de ces incidents graves ne sont pas encore toutes résorbées.

L'organisation administrative de l'établissement public expérimental est héritée de l'université Paris Sud, dont la précédente évaluation par le Hcéres⁴⁸ soulignait qu'elle avait une organisation très centrée sur les facultés et qu'elle avait une conception très large de la subsidiarité⁴⁹. Les évaluateurs n'y voyaient pas d'inconvénient, le point faible de l'organisation résidant davantage dans la dispersion géographique de l'administration sur sept campus, aujourd'hui atténuée grâce à la reconstruction de l'université et de ses établissements-composantes sur le campus du Moulon⁵⁰. En outre, les évaluateurs relevaient que des efforts importants avaient été consentis pour structurer les services centraux de l'université, lesquels travaillaient alors de manière efficiente, en étroite collaboration avec les facultés.

⁴⁵ En octobre 2024, une crue importante de l'Yvette ont inondé des bâtiments (laboratoire de recherche et locaux d'enseignement) entraînant des coupures d'électricité.

⁴⁶ Sur le site Henri Moissan à Orsay, livré en 2022 et inauguré en 2023, plusieurs laboratoires du pôle de biologie, de pharmacie et de chimie de l'Université Paris-Saclay ont été fermés en septembre 2025, en raison du risque d'exposition à certains produits chimiques utilisés dans ces laboratoires. Une grande partie des locaux a progressivement été réouverte.

⁴⁷ Par exemple, Centrale Supélec a pris en charge les besoins en messagerie de l'établissement expérimental et l'Université Évre-Val-d'Essonne les besoins en ressources électroniques. CentraleSupélec ont contribué à restaurer l'application qui gère la scolarité.

⁴⁸ Hcéres, Rapport d'évaluation de l'Université Paris Sud, publié le 7 novembre 2019.

⁴⁹ Le rapport d'évaluation ne manquait pas de citer le rapport d'autoévaluation de l'établissement au sujet du mot d'ordre prévalant pour son organisation : « ne sont du ressort de l'échelon central de l'Université Paris-Saclay que les domaines qu'elle est mieux à même de traiter que les écoles membres, les composantes ou les organismes de recherche à titre individuel ». Cette conception de l'organisation universitaire paraît avoir prévalu en matière d'administration générale, au cours de la période évaluée par le présent comité, alors qu'un changement de paradigme eût été préférable pour soutenir le renforcement de certaines fonctions support et pour développer davantage de mutualisations.

⁵⁰ Le plan Campus de 2008 dont l'université a été bénéficiaire ainsi que l'Institut Polytechnique de Paris a permis de financer l'extension sur le campus du Moulon, en solution de proximité, plusieurs composantes et établissements-composantes de l'université : CentraleSupélec, l'Ecole Normale Supérieure Paris-Saclay, le pôle Biologie-Pharmacie-Chimie de l'université, l'IUT et Polytech Saclay, ainsi que des équipements majeurs comme le Learning Center.

Six ans après cette évaluation, le jugement mérite d'être nuancé. Dans cette organisation facultaire, les services centraux ne trouvent pas toujours, en particulier dans les plus petites composantes, le répondant administratif dont ils auraient besoin, et surtout ce fort degré de décentralisation ne leur permet ni de faire travailler toutes les composantes de manière cohérente ni de centraliser toutes les informations nécessaires au pilotage. En effet, la création de l'établissement public expérimental n'a pas permis d'aborder la question des disparités de taille et de poids entre les différentes composantes internes de l'ancienne Université Paris Sud : certaines de ces composantes représentent près de la moitié des effectifs étudiants quand d'autres n'en accueillent que quelques centaines. Dans le contexte de la construction d'un établissement plus intégré, ces disparités d'organisation administrative constituent une réelle difficulté, d'autant que le positionnement des établissements-composantes, auxquels la personnalité morale et juridique laisse légalement une grande marge de manœuvre dans de nombreux domaines – gestion des ressources humaines, budget, immobilier – a introduit un facteur de disparité supplémentaire.

Une des conséquences de cette situation se manifeste dans le tableau des effectifs de l'Université Paris-Saclay avec une variabilité importante du nombre d'emplois affectés d'une composante à l'autre et des compétences professionnelles inégalement distribuées de ce fait au sein de l'établissement. L'allocation des moyens généraux d'administration n'est donc pas optimale car les économies d'échelle et les mutualisations sont insuffisamment recherchées. La remarque vaut également en ce qui concerne la répartition des effectifs entre les composantes et les services centraux, qui ne répond pas aux besoins de la structure administrative en pleine transformation depuis la création de l'établissement public expérimental, tant en volume d'emplois qu'en termes de compétences.

Cette organisation administrative peu rationnelle et qui, en tout cas, n'est pas rationalisée, freine considérablement tous les efforts – et ils sont nombreux – de la direction générale des services pour améliorer l'efficacité de l'administration.

Le comité recommande donc à l'établissement de revoir la répartition de ses moyens administratifs entre centre et composantes, de privilégier les économies d'échelle et les mutualisations à travers le déploiement de centres de services partagés qui remédieraient à certaines inégalités de répartition des moyens. Il recommande aussi de faire du travail collaboratif renforcé avec les établissements-composantes et avec les universités membres-associées une source de performance supplémentaire, comme ce fut le cas lors de la cyberattaque de 2024 et dans les premières années qui ont suivi la création de l'établissement public expérimental.

3. Des fonctions support mal assurées et un déficit d'outils d'analyse et de projection, qui pénalise l'émergence d'une véritable démarche qualité

Du fait des particularités de l'organisation administrative rappelées précédemment, les services administratifs de l'établissement public expérimental assurent les actes de gestion nécessaires à son fonctionnement sur le périmètre employeur : groupes de travail sur les systèmes d'information, réflexion sur la répartition des compétences immobilières entre services centraux et composantes

internes, tenue régulière du Conseil Social d'Administration d'Établissement, etc. Des sujets transversaux sont travaillés à l'échelle de l'établissement public expérimental, tels que la formation des personnels, la prévention des VSS, la mission égalité, le schéma directeur handicap ou encore la possibilité de recourir à des chaires de professeurs juniors. Quant au dialogue de gestion, il est mis en place avec les composantes internes mais n'est pas étendu, même dans une forme allégée, aux établissements-composantes. Quant au projet d'administration 51, dont la rédaction est engagée, il est destiné au pilotage de l'établissement, mais malgré la création de la DAOP censé l'accompagner dans la mise en place des évolutions, il ne s'est pas encore véritablement traduit par des actions concrètes.

Cependant, le rapport d'autoévaluation met l'accent sur des dysfonctionnements nombreux et des imprécisions, liés à une absence de structuration lisible⁵², ce que les entretiens ont confirmé⁵³. Cet état de fait conduit les responsables de gestion à user de marges d'interprétation et de manœuvre qui, si elles ont le mérite d'exister, sont susceptibles d'affaiblir la cohérence générale et d'entraîner un certain flottement.

D'autant qu'aucune formalisation de procédure ou de processus n'est mise en œuvre, qui pourrait permettre de sécuriser les relations entre les parties prenantes. Tout se passe de gré à gré, dans des rapports de force qui ne tiennent pas compte des nécessités de transparence et de lisibilité, ni de fiabilité du service rendu. La démarche qualité qui, dans les propos, est prônée comme porteuse d'efficacité n'est entrée ni dans les faits ni dans la culture de l'établissement public expérimental.

La qualité des données, en tous domaines (ressources humaines, finances, scolarité, recherche, valorisation, vie étudiante, immobilier), est très largement insuffisante : ces données sont non seulement incomplètes, mais elles ne sont pas fiabilisées, ce que l'université reconnaît volontiers. L'établissement public expérimental n'est actuellement pas en mesure de produire un état exact de sa situation.

⁵¹ DC 4.1. bis Projet d'administration synthétisé.

⁵² À titre d'exemples, la gestion des *Graduate schools* qui n'ont pas le même mode de gestion budgétaire (retour de la fac de Sciences ; l'ambiguïté ressentie par les Composantes internes vis-à-vis des services centraux sur le périmètre sur lequel travaillent ces derniers (employeur, composantes internes elles-mêmes ou périmètre élargi ; relations très distendues entre la DFTLV et le référencement des DU demandé par certaines composantes. Articulation pas encore stabilisée entre la DRH, la DATA, la DAOP et le service financier. (Rapport d'autoévaluation, pages 37, 44).

⁵³ À titre d'exemple, à un service RH présent dans toutes les composantes internes a succédé une situation qui fait que certaines UFR disposent de leur propre service RH, voire gère les RH d'une autre composante (La faculté des Sciences gère des propres RH et les RH de Polytech) ; les services centraux, qui ont actuellement vocation à faire de la gestion « collective » et à gérer la masse salariale, sont également en charge de la RH de la faculté Jean Monnet et la faculté de STAPS, sans justification de cette organisation.

Sans parler de la conférence RH, qui devait couvrir l'ensemble des questions RH de l'université, prévue depuis 2022 (Annexe DC.8.2), et qui a été présentée en CodirE en février 2026, réduite au périmètre recherche.

La fonction immobilière (GER) est elle aussi éclatée entre une direction, en central, de l'aménagement du Patrimoine et de l'Immobilier (DAPI) et les composantes internes qui ne disposent pas des mêmes responsabilités en ce domaine, dont la faculté de Sciences.

De plus, il ne s'est pas encore doté d'un schéma directeur du numérique, ni d'un schéma directeur immobilier, même si des chantiers, parfois chronophages⁵⁴, pour rationaliser les services, les organisations et les procédures se poursuivent. L'université tarde cependant à prendre les décisions de mise en œuvre sur lesquelles elle a travaillé. **Le comité recommande d'accélérer cette mise en œuvre, d'abord au périmètre employeur, et de la déployer ensuite sur le périmètre élargi aux établissements-composantes.**

Très attendue, la gestion des emplois, des effectifs et des compétences, portée par les travaux de l'Institut de formation des personnels et observatoire des compétences, a quant à elle été très récemment relancée. S'il est prévu qu'elle s'effectue, pour sa part, sur le périmètre élargi, le comité relève cependant qu'elle se cantonne pour le moment aux emplois liés à la recherche. **Le comité juge pourtant primordial d'élargir l'examen de l'existant et les perspectives en matière de ressources humaines à tous les emplois, titulaires et contractuels, enseignants-chercheurs, enseignants et personnels administratifs et techniques, ce qui serait de nature à améliorer la maîtrise des emplois et de la masse salariale. En outre, un diagnostic préalable de la situation actuelle des emplois et des personnels gagnerait à être réalisé avant l'élaboration d'une cartographie. Ces travaux permettraient de définir des scénarios, en lien avec les axes stratégiques de l'établissement public expérimental, et de favoriser ainsi des démarches d'anticipation permettant de bâtir une politique des recrutements pour les cinq prochaines années.**

L'équipe de direction de l'Université Paris-Saclay en est consciente, les entretiens qu'a menés le comité l'attestent, mais il n'est pas apparu à ce dernier que des dispositions efficaces aient été prises pour passer à l'étape opérationnelle.

Le comité constate et regrette les délais et les hésitations qui caractérisent l'action administrative depuis quelques années. Sans exclure que cette situation soit liée aux tensions et aux incertitudes persistantes qui accompagnent la définition du périmètre définitif de l'établissement public expérimental, le comité observe que les travaux conduits par les gestionnaires sur les outils de pilotage peinent à se traduire par des applications opérationnelles dans les délais appropriés. Cette situation contribue à maintenir l'incertitude et, au total, à rendre l'organisation insuffisamment efficiente, ce qui accentue le malaise attesté lors de la visite.

4. Une incapacité à assurer la maîtrise du modèle économique et une visibilité budgétaire globale qui fait défaut

Les grandes lignes du budget sont inscrites dans la lettre d'orientation budgétaire rédigée chaque année, qui distingue les budgets des cinq entités disposant de la personnalité morale et juridique (université et établissements-composantes) du budget issu des réponses aux appels d'offres et

⁵⁴ À titre d'exemple, le projet d'administration (annexe DC4.1.bis) : il a vocation à mettre en œuvre au niveau administratif la stratégie de l'université ; il a commencé à être traité en ateliers à partir de 2023, puis présenté au CSAE au périmètre employeur, ensuite au niveau des DGS, puis dans les composantes. Il a abouti à la rédaction d'un document formalisé présenté en CSAE en novembre 2025 puis adopté au CA. Il est désormais porté par la DAOP (direction de l'accompagnement aux organisations et aux processus) comme en témoigne la Cartographie des processus annexe DC.9.7. Le résultat de cette longue et large consultation n'est pas encore mis en œuvre dans l'université.

fléché directement sur l'établissement public expérimental⁵⁵. C'est précisément ce budget qui est destiné à l'installation pérenne des directions centrales, aux actions et structures communes, au soutien à la gestion des ressources documentaires et au service de santé étudiante. La lettre d'orientation budgétaire annuelle rappelle l'obligation, dans les budgets de chaque entité, de se référer aux grandes lignes stratégiques de l'établissement public expérimental. Le président de ce dernier est membre des Conseils d'administration des établissements-composantes, ce qui lui permet, entre autres, de prendre connaissance de leur budget avant qu'il ne soit voté, et de s'assurer qu'il respecte les axes stratégiques communs. Il dispose également d'une compétence lui permettant de demander une révision des choix de gestion de l'établissement-composante⁵⁶. Cette compétence n'a pas été exercée pour le moment.

L'établissement public expérimental fait lui-même le constat de la dégradation financière de sa situation qui, même si les ratios prudentiels sont satisfaisants, accuse un déficit qui va s'aggravant chaque année, situation partagée par l'établissement au périmètre employeur, et par certains établissements-composantes⁵⁷. Pour expliquer cette situation, l'établissement public expérimental évoque un certain nombre de facteurs exogènes : non-compensation de l'ensemble des charges salariales par la subvention pour charges de service public, pression inflationniste depuis 2022, etc. Néanmoins, il reconnaît aussi sa responsabilité et pointe, avec lucidité, une qualité de l'imputation budgétaire défailante, en particulier dans la gestion des emplois et des personnels, et une organisation des moyens liés aux financements communs qui est disséminée entre plusieurs directions centrales, entre composantes internes et directions centrales, voire entre composantes internes elles-mêmes, ce qui ne permet pas de fiabiliser l'ensemble des opérations budgétaires et comptables. **Par conséquent, le comité ne peut que recommander de faire de la répartition de ces crédits, ainsi que de leur affectation et de leur suivi, un axe prioritaire de révision de la stratégie financière de l'Université Paris-Saclay, d'une part parce que ces financements servent à décliner directement la stratégie de l'établissement public expérimental et d'autre part parce qu'une attitude plus rigoureuse sur ce plan permettrait de garantir que ces crédits sont utilisés de façon pertinente et en conformité avec la réglementation.**

Par ailleurs, l'Université Paris-Saclay est désormais confrontée, comme d'autres institutions universitaires, au risque majeur de l'arrêt de certains financements non pérennes : un certain nombre d'entre eux vont arriver à échéance, ce qui expose l'université à la nécessité de mettre fin aux emplois de contractuels recrutés grâce à ces financements. Les responsables sont conscients de ce risque social important, mais il n'est pas apparu au comité que des hypothèses de remédiation fussent concrètement envisagées. **Le comité recommande donc à l'établissement public expérimental non seulement de prendre la mesure du risque, mais également d'anticiper des**

⁵⁵ Initiative d'excellence -30,2 M€ – pour les *Graduate Schools*, l'EUPCPS, les directions centrales de l'EPE ; projets structurants du PIA/France 2030 82 M€ sur 8 ans pour la transformation des fonctions transverses, la formation et le développement des ressources propres ; financements de projets pluriannuels -200 M€ – (CMA, PRISM, PUI, clusters)

⁵⁶ L'article 31 des statuts prévoit en effet que le président de l'université peut constituer un comité d'audit sur des questions relative à une révision du budget ou de la campagne emploi de l'établissement-composante. Le conseil d'administration a la possibilité de demander à l'établissement de mettre en œuvre les recommandations du comité d'audit.

⁵⁷ Centrale supélec, ENS Paris-Saclay (LOB 2026, page 3).

dispositions qui, outre les suppressions d'emplois qui ne pourraient être reconduits, permettraient des réaffectations de postes et de personnels, en travaillant ces perspectives sur le périmètre global de l'établissement, et non pas seulement au périmètre employeur. Cet effort urgent d'anticipation gagnerait à être réalisé en tenant compte de l'incidence des décisions à prendre sur les plafonds d'emploi et l'évolution de la masse salariale des différentes personnalités morales et juridiques concernées (établissement public expérimental, établissements-composantes, universités membres-associées).

Dans le cadre de la sortie d'expérimentation, l'établissement public expérimental n'est pas en état de présenter une agrégation des budgets de l'Université Paris-Saclay et de ses établissements-composantes. C'est, à l'heure actuelle, une opération difficile à réaliser, du fait de la multitude des outils informatiques utilisés par l'ensemble des établissements parties prenantes. Ces outils adaptés aux besoins de chacun n'ont pas été conçus pour agréger des budgets qui ne sont pas tous bâtis à partir des mêmes matrices. Le choix de l'interopérabilité des systèmes d'information, légitimement envisagée, ne pourra pas répondre rapidement et efficacement à l'enjeu de consolidation des données budgétaires. Un travail préalable, long, devra être mené, en particulier sur les nomenclatures. L'établissement public expérimental a déjà commencé une récapitulation des apports budgétaires des établissements-composantes, mais n'y a pas ajouté les budgets correspondant au périmètre employeur. Il semble difficile, pour l'heure, d'aller plus loin. La consolidation ne peut être conduite que de manière artisanale à ce stade, en agrégeant des données issues de systèmes différents, sur la base de nomenclatures approximatives qui risquent de demeurer assez frustes, s'agissant des résultats qu'on peut en attendre.

Le comité estime qu'il est primordial que l'établissement public expérimental appelé à devenir un grand établissement puisse faire valoir sa surface financière sur la totalité de son périmètre. Il lui recommande de s'attacher rapidement à la définition d'une méthode d'agrégation de ses comptes qui lui permette d'objectiver au mieux l'efficience des moyens qu'il consacre au portage de ses politiques et de sa stratégie.

Résultats significatifs obtenus depuis la création de l'établissement public expérimental

Le comité a eu quelques difficultés à déterminer si les principaux résultats obtenus par l'Université Paris-Saclay dans l'exercice de ses missions au cours de la période évaluée étaient la traduction directe de la plus-value que représente l'établissement public expérimental depuis sa création. Si cette plus-value est réelle dans certains domaines, elle est beaucoup moins évidente dans d'autres. Ainsi, la progression dans les classements internationaux est assurément le fait de l'addition de l'ensemble des forces scientifiques des quatorze établissements fondateurs et du bon déploiement de la signature unique. La forte attractivité des masters, y compris à l'international, procède très certainement de la structuration remarquable des deuxièmes et troisièmes cycles au sein des *Graduate Schools*. Quant aux bons taux de réussite en licence, on peut y voir l'effet de la montée en qualité du premier cycle opéré dans le cadre de l'EUPCPS. En revanche, certains résultats ne semblent pas plus significatifs que ce qu'ils auraient été dans le cadre de la précédente coordination territoriale opérée par la ComUE Paris-Saclay : il en est certainement ainsi de la réussite aux appels à projets compétitifs ou des services rendus aux étudiants, sujets sur lesquels un effet Paris-Saclay n'est pas encore au rendez-vous.

1 / Un rayonnement scientifique confirmé, mais un pilotage stratégique lacunaire qui en limite les effets

L'Université Paris-Saclay a démontré qu'elle a renforcé sa capacité à répondre aux appels à projets compétitifs de toute nature, mais un point d'attention subsiste sur la gestion des financements obtenus et sur le niveau de réussite aux appels à projets scientifiques internationaux.

La complémentarité disciplinaire des partenaires impliqués dans le projet de l'Université Paris-Saclay fait de l'établissement public expérimental une *comprehensive university* à part entière. Elle permet également une mutualisation des forces qui s'organisent en particulier au niveau des écoles doctorales, des 17 *Graduate Schools* et de l'Institut des sciences de la lumière, dont la pertinence est unanimement soulignée par l'ensemble des personnes rencontrées lors des entretiens. Les 20 Objets interdisciplinaires constituent également une initiative particulièrement structurante, bien que ces derniers en soient à différents niveaux de développement et de maturité. Il en va de même des services de soutien et des infrastructures mutualisés. Un point d'attention mérite toutefois d'être noté : plusieurs de ces services transversaux reposent sur des financements obtenus dans le cadre d'appels à projets (France 2030, PIA, etc.) et ne présentent donc pas de caractère pérenne (risque analysé dans la précédente partie de ce rapport).

Cette logique de mutualisation, en accroissant la capacité de l'Université Paris-Saclay à répondre aux appels à projets, avec des résultats impressionnants, lui a permis de capter des financements significatifs qui peuvent transformer à terme l'établissement. Les financements obtenus aux appels du Programme d'investissement d'avenir (PIA) ne se limitent pas à la recherche, mais touchent

également l'innovation et la formation. On peut citer à titre d'exemple le projet « Innovation Alliance », visant à coordonner la démarche de transfert de technologie et de création d'entreprises, retenu dans le cadre de l'appel à projets Pôle universitaire d'innovation (PUI) pour un montant de 11 millions d'euros⁵⁸. De même, le projet « Industrie Circulaire de la Mobilité » bénéficie d'un financement du Campus des Métiers et des Qualifications de 19 millions d'euros sur cinq ans pour former 8 000 personnes aux métiers de l'économie circulaire⁵⁹.

L'utilisation des financements obtenus et portés par l'Université Paris-Saclay se fait globalement de manière concertée, les décisions étant prises en CodirE⁶⁰. Une direction des grands projets a été mise en place récemment pour suivre les projets obtenus dans le cadre du PIA. Des commissions de recrutement communes sont par ailleurs organisées pour certains postes stratégiques, notamment ceux qui sont financés sur les budgets mutualisés (Idex, projets PIA). Ces instances associent des représentants des composantes universitaires, des établissements-composantes et des universités membres-associées, ce qui garantit que les recrutements s'inscrivent dans les objectifs partagés de l'établissement public expérimental⁶¹. Les personnels recrutés dans le cadre des projets structurants (Idex, PIA) sont quasi exclusivement employés par l'Université Paris-Saclay, ce qui pourrait faciliter la connaissance de leur affectation sur des missions communes et transverses⁶², si la gestion en était parfaitement maîtrisée, mais, comme on l'a vu, ce n'est pas le cas actuellement⁶³.

On note toutefois que les montants redistribués aux universités membres-associées impliquées dans les projets ne sont pas toujours suffisants pour mener à bien les activités sur leur périmètre. Il est ressorti de plusieurs entretiens conduits avec ces universités membres-associées que la gestion des fonds gagnerait à s'inscrire dans une logique de subsidiarité plus affirmée, en particulier sur des sujets tels que la formation tout au long de la vie (FTLV). À titre d'illustration, le financement obtenu dans le cadre de l'appel IRIS ASDESR 2023 pour le volet FTLV, qui devait être réparti au prorata des établissements porteurs, est finalement resté au niveau de l'Université Paris-Saclay, suscitant incompréhension et frustration chez certains partenaires⁶⁴.

Par ailleurs, en dépit des efforts consentis, les résultats obtenus en matière de réussite aux appels à projets Erasmus+ ne sont pas encore tout à fait au niveau espéré. L'analyse des indicateurs du Rapport annuel de performance 2024⁶⁵ pour la recherche met en évidence une baisse du nombre de projets Erasmus+ obtenus, ainsi que du taux de réussite. En effet, en 2020, 11 projets avaient été gagnés pour 12 déposés, alors qu'en 2023, seulement cinq ont été obtenus pour 17 déposés.

⁵⁸ Rapport d'autoévaluation Domaine 2, page 23.

⁵⁹ Rapport d'autoévaluation Domaine 3, page 19.

⁶⁰ Rapport d'autoévaluation Domaine 2, page 35.

⁶¹ Rapport d'autoévaluation sortie EPE, page 46.

⁶² Rapport d'autoévaluation Domaine 2, page 44.

⁶³ Lettre d'orientation budgétaire 2025, page 5.

⁶⁴ Information issue des entretiens.

⁶⁵ Annexe 6.5 du Rapport d'autoévaluation de sortie d'EPE, page 52

D'une manière générale, la dynamique de réponse aux appels à projets, quels qu'ils soient, semble s'opérer de manière plus opportuniste que véritablement stratégique⁶⁶. Alors que ces financements s'inscrivent au cœur d'un capital recherche et innovation de grande qualité et peuvent être potentiellement transformants pour l'établissement public expérimental, le rapport d'autoévaluation comme les entretiens avec la gouvernance font apparaître l'absence d'un pilotage stratégique de l'ensemble. Par exemple, le comité n'a pas pu établir de manière claire comment l'arrêt de ces financements sur projet allait être géré. Plus largement, la répartition des fonds Idex tend au saupoudrage⁶⁷, avec des appels à projets visant essentiellement à satisfaire les intérêts particuliers de chacune des parties prenantes, plutôt qu'à une allocation réellement stratégique⁶⁸. De manière tout aussi préoccupante, puisque l'on peut considérer que ces financements ne représentent qu'une fraction additionnelle de l'investissement total, l'expérimentation, faute de stratégie globale en la matière, n'a clairement pas permis de dépasser la simple agrégation de forces de recherche et d'innovation au potentiel exceptionnel pour mieux les dynamiser, ni de mettre en place une culture du pilotage indispensable pour la viabilité du projet.

Des actions concertées et stratégiques ont pourtant lieu avec les organismes nationaux de recherche, par exemple dans le domaine de la santé avec l'Inserm ou de l'intelligence artificielle avec l'Inria à la suite de l'échec initial à l'Appel à manifestation d'intérêt « IA-Cluster⁶⁹ ». Considérant que les organismes nationaux de recherche représentent 66 % des forces de recherche et qu'ils font preuve d'une très forte mobilisation en soutien au projet scientifique de l'établissement public expérimental, **le comité recommande la mise en place d'une feuille de route stratégique pour la recherche et l'innovation avec l'ensemble des acteurs, afin de dégager des priorités qui seront alimentées par les ressources de tous. Les Graduate Schools et les Objets interdisciplinaires, qui ont des effets structurants, étant en place, le comité recommande de leur donner les prérogatives et les moyens nécessaires pour animer la politique de l'établissement dans leur champ thématique.**

2 / Une évolution favorable dans les classements internationaux, qui ne sont pas pour autant un instrument suffisant de pilotage stratégique

L'Université Paris-Saclay s'est affirmée comme une université de recherche intensive de niveau international, se positionnant au premier rang des universités d'Europe continentale au classement de Shanghai (13^e à l'échelle mondiale), avec des progressions remarquables dans les classements⁷⁰ THE (de la 117^e à la 68^e place) et QS (de la 305^e à la 71^e place), mais aussi des résultats très

⁶⁶ Rapport d'autoévaluation Domaine 2, page 7.

⁶⁷ Sur la seule année 2026 par exemple, les 8,7 M€ de crédits ouverts au titre de la recherche ont été répartis entre 19 centres de dépenses (*Graduate Schools* ou Objets interdisciplinaires) dont les dotations s'étaient entre 27 k€ et 1,9 M€, soit un indice de dispersion assez élevé. Quant aux financements hors recherche (20 M€), il se sont eux même répartis entre un nombre élevé de destinations, 25 au total, dont certaines sont d'ailleurs redondantes des crédits de recherche et d'autres difficilement rattachables à l'ambition spécifique que porte l'initiative d'excellence.

⁶⁸ Annexe DC7.4 du rapport d'autoévaluation : ventilation des fonds Idex 2025.

⁶⁹ Après un premier échec à l'Appel à manifestation d'intérêt 3IA, DatalA a été, en mai 2024, l'un des neuf lauréats de l'appel à manifestation d'intérêt « IA-Cluster », pôles d'excellence en recherche et formation en intelligence artificielle labélisés France 2030 afin de soutenir l'émergence de pôles de formation de rang mondial dans le domaine de l'intelligence.

⁷⁰ Rapport d'autoévaluation sortie d'expérimentation, page 62.

significatifs dans les classements thématiques avec une vingtaine de disciplines qui se situent dans le top 100 de Shanghai (l'établissement est 2^e en mathématiques, 6^e en physique, 19^e en écologie, 27^e en sciences de l'atmosphère, 30^e en statistique, etc.). Cette trajectoire ascendante repose notamment sur l'adoption d'une signature unique, qui constitue l'un des facteurs explicatifs de ces résultats. Le comité note toutefois que cette signature est aujourd'hui remise en question pour les universités membres-associées, à la suite de leur repositionnement dans l'Alliance Paris-Saclay dont il a été question plus haut. Dans le même ordre d'idées, la marque « Paris-Saclay », qui bénéficie actuellement à l'ensemble des parties prenantes, se trouve elle aussi fragilisée dans le nouveau projet, en raison de sa diffraction entre l'Université Paris-Saclay et l'Alliance Paris-Saclay (dans laquelle se trouve une université portant le nom d'Université Évry-Val-d'Essonne). Cette situation a provoqué l'étonnement des partenaires, notamment territoriaux, qui voient dans cette marque un puissant vecteur d'attractivité, comme les entretiens l'ont montré lors de la visite.

Pour le comité cependant la question n'est pas là. Il estime que, pour apprécier sa position internationale, l'Université Paris-Saclay donne une place excessive au *ranking*. En prenant le parti d'affirmer sa visibilité internationale sur le fondement de sa présence dans l'ensemble des classements internationaux, en particulier celui de Shanghai, l'établissement fait un choix discutable. Un tel choix comporte en effet des limites : les classements internationaux des universités comme le *QS World University Rankings*, le *Times Higher Education (THE) World University Rankings* ou encore le *Shanghai Ranking (ARWU)* sont des outils dont la méthodologie et les critères, parce qu'ils sont partiels, inégalement rigoureux et qu'ils présentent des biais, pointés notamment par l'EUA, donnent de la réalité universitaire et des missions des établissements d'enseignement et de recherche une image simplifiée, d'une fiabilité toute relative. Les critères qu'ils retiennent et leur pondération ne permettent pas de valoriser l'ensemble de la production scientifique : plusieurs disciplines, en particulier celles qui sont portées par les partenaires de l'établissement, s'en trouvent de fait écartées ou sous-représentées. En outre, ils donnent des résultats variables de l'un à l'autre, comme le montre la position de l'Université Paris-Saclay dans THE et dans QS, sensiblement différente, on l'a vu, de la place qu'elle occupe dans ARWU. Si l'on considérait l'impact scientifique des publications en se fondant sur les 10 % les plus cités, objet du classement de Leiden, on constaterait que l'Université Paris-Saclay est 355^e, 125^e en Europe, 4^e en France derrière PSL, Paris Cité et Sorbonne Université.

En bref, les classements ne fournissent pas des indicateurs suffisamment fins et fiables pour mesurer le positionnement, la stratégie et les résultats internationaux d'un établissement en matière de recherche et de formation, et pour en suivre l'évolution. Une université de rang mondial, telle que Paris-Saclay, devrait davantage mettre l'accent sur l'impact sociétal de sa recherche – y compris au bénéfice de ses territoires –, une dimension que les classements internationaux ne se soucient pas de mesurer. Enfin, ces outils de comparaison disent peu sur la qualité réelle de l'apprentissage, des pratiques pédagogiques ou de l'expérience vécue par les étudiants. **Le comité recommande à l'Université Paris-Saclay d'analyser plus finement le rayonnement de ses thématiques scientifiques et l'attractivité de son offre de formation au niveau mondial, afin de mesurer sa progression dans ses domaines d'excellence et ainsi de mieux piloter ses axes stratégiques. Il lui**

recommande également de renforcer ses actions en ligne avec l'initiative CoARA, afin de favoriser une culture de l'évaluation de la recherche sur la base de son impact. L'université gagnerait enfin à développer les dispositifs permettant aux étudiants d'évaluer leur expérience d'apprentissage.

3 / Une attractivité accrue au service du rayonnement de l'établissement

À l'échelle nationale, l'attractivité de l'Université Paris-Saclay se confirme et se renforce en ce qui concerne l'ensemble des publics, qu'il s'agisse des étudiants ou des enseignants-chercheurs⁷¹. Au niveau du premier cycle, le nombre de candidatures par place est en augmentation régulière, passant de 16,6 en 2021-2022 à 18,1 en 2024-2025. Les licences double-diplôme (LDD) se distinguent particulièrement, enregistrant la plus forte progression des candidatures, y compris en provenance de l'extérieur de l'Île-de-France. Si 55 % des étudiants sont en moyenne issus du territoire, les LDD recrutent quant à elles majoritairement (57 %) des candidats hors région.

Il apparaît aussi que l'offre de master est très attractive, avec plus de 110 000 candidatures enregistrées chaque année en moyenne, dont 65 % au niveau du Master 1. Le taux de sélectivité s'établit autour de 15 % en Master 1 et entre 20 et 22 % en Master 2, reflétant à la fois la qualité des dossiers reçus et les capacités d'accueil de l'établissement.

La dynamique est également très positive au niveau doctoral. Le nombre de doctorants inscrits en première année est passé de 967 en 2016-2017 à 1 111 en 2022-2023, soit une hausse de 23 %, dans un contexte de renforcement des exigences à l'admission, notamment par la systématisation des auditions et des conditions de financement des thèses. À périmètre constant, le nombre total de doctorants a progressé de 3 981 à 4 357, soit une augmentation de 10 %. La part des conventions industrielles de formation par la recherche (CIFRE) a par ailleurs significativement progressé, passant de 7 % à 12 % des doctorants, ce qui témoigne d'un ancrage national croissant dans le tissu socio-économique.

L'attractivité internationale de l'établissement mérite également d'être soulignée, même si l'Université Paris-Saclay a encore une marge de progression à ce niveau⁷². En 2023-2024, le nombre d'étudiants internationaux inscrits a augmenté de 10,1 % par rapport à l'année précédente, mais reste inférieur à la cible qui était fixée à 15 %. D'autre part et compte tenu de la progression globale de 6,7 % des étudiants inscrits à l'Université Paris-Saclay, le pourcentage d'étudiants étrangers évolue : il est de 22,2 % en 2023-2024 par rapport à 21,6 % l'année précédente. Néanmoins, la part d'étudiants internationaux dans les masters atteint plus de 37 %, contre 18 % au niveau national, cet écart étant particulièrement remarquable. La qualité des candidatures internationales progresse aussi, comme en témoigne le nombre croissant de bourses Eiffel obtenues par les étudiants et les doctorants de l'établissement public expérimental.

Enfin, du côté des enseignants-chercheurs, la dynamique est tout aussi encourageante au plan national. Entre 2020 et 2024, 77 % des maîtres de conférences recrutés provenaient en moyenne d'autres établissements, contre 55 % pour les professeurs d'université. Au cours de cette période, le

⁷¹ Rapport d'autoévaluation sortie d'expérimentation, pages 50 et 51.

⁷² Annexe 6.5 du Rapport d'autoévaluation de sortie d'EPE, page 52

ratio de candidats classés par rapport aux candidatures a progressé de quatre points pour les maîtres de conférences et de neuf points pour les professeurs d'université, tandis que le taux de recrutement est resté stable, très proche de 100 % chaque année. **Ces indicateurs attestent conjointement l'attractivité de l'établissement et la qualité des candidatures reçues.** Les chaires de professeur junior (CPJ) ont quant à elles permis d'attirer des profils internationaux : sur les 17 CPJ attribuées entre 2021 et 2023, neuf ont été pourvues par des candidats étrangers.

4 / Une attention à la réussite étudiante donnant des résultats qui sont toutefois contrastés

L'Université Paris-Saclay présente la réussite étudiante comme un axe prioritaire et stratégique, abordé selon une approche systémique, inclusive et holistique⁷³. La réussite y est entendue au sens large : elle ne se limite pas au succès académique, mais englobe la capacité de chaque étudiant, dans sa diversité, à trouver sa voie et à développer son potentiel à travers des parcours pouvant être non linéaires, qui incluent l'épanouissement personnel, le bien-être et la construction de la citoyenneté.

À noter cependant que le rôle de l'EUPCPS dans la définition et la mise en œuvre des dispositifs d'aide à la réussite reste parfois difficile à identifier. Il arrive que les équipes pédagogiques agissent avec une grande autonomie, plutôt qu'en étroite collaboration avec cette structure. Un écart notable est par ailleurs relevé entre les actions officiellement répertoriées et leur connaissance ou leur impact réel au sein des différentes formations, notamment pour ce qui concerne les Universités Évry-Val-d'Essonne et Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines⁷⁴.

Pour assurer le suivi de ces enjeux, l'Observatoire de la Réussite et de l'Insertion Professionnelle (ORIP), installé en 2020, produit des indicateurs mis à disposition du grand public et des tableaux de bord à l'attention des acteurs internes. Les résultats sont analysés au sein du groupe de travail SYREP (Synergie Réussite Étudiante et Pédagogie), qui permet également d'échanger sur les pratiques et de rapprocher les expériences des trois universités⁷⁵.

Les résultats disponibles offrent un tableau contrasté. En premier cycle, l'objectif de maintenir pour les néo-bacheliers un taux de passage de la L1 à la L2 entre 55 % et 60 % n'est pas atteint, ce taux s'établissant à 49 % en 2022-2023, sans retrouver le niveau d'avant la crise sanitaire (54,8 % en 2019-2020). Il reste néanmoins supérieur de cinq points à la moyenne nationale. Le taux de réussite aux examens des étudiants présents remonte quant à lui à 71 % en L1 en 2022-2023 (+2 points), mais l'impact de la pandémie sur les durées d'obtention du diplôme semble se prolonger : seulement 54 % des étudiants obtiennent leur licence en trois ans, contre 58 % en 2020-2021. Concernant les BUT, le taux de réussite de 70 % en 2022-2023 constitue une première référence, mais une baisse

⁷³ Rapport d'autoévaluation Domaine 3, pages 2 et 32.

⁷⁴ Rapport d'évaluation du 1^{er} cycle, pages 10 et 15.

⁷⁵ Rapport d'autoévaluation, Domaine 3 page 32.

significative des effectifs inscrits interpelle : le nombre d'étudiants diminue de 6 % au cours de la période évaluée, avec une chute de 11 % en BUT2, ce qui représente un quart d'étudiants en moins entre le BUT1 et le BUT2. Ce phénomène d'évaporation appelle une analyse fine, et un indicateur est en cours de construction à ce sujet⁷⁶.

En deuxième cycle, le taux de réussite en master en deux ans s'établit à 60 % pour la cohorte 2020-2021, atteignant l'objectif, mais demeurant en deçà de la moyenne nationale de 65 %. Le taux de réussite en Master 2 est en revanche très satisfaisant, proche de 88 % en moyenne au cours des deux dernières années. En troisième cycle, le taux d'abandon moyen s'établit à 7,1 %, nettement inférieur à la moyenne nationale d'environ 15 %, ce qui témoigne d'une bonne maîtrise globale. Ce chiffre masque cependant des disparités importantes entre les formations doctorales, allant de moins de 1 % à près de 18 % selon les écoles doctorales, et les situations d'abandon ne font pas toujours l'objet d'une analyse systématique⁷⁷.

Plusieurs points de vigilance transversaux méritent enfin d'être relevés. Certains dispositifs d'aide à la réussite, à l'image de la Préparation aux cursus scientifiques d'Orsay ou du Diplôme d'Université « Réagir, Rebondir, Réussir », fonctionnent sur mesure avec de faibles effectifs, ce qui pose la question de leur reproductibilité à plus grande échelle⁷⁸. La pérennité de plusieurs d'entre eux est en outre fragilisée par leur dépendance à des financements temporaires (PIA, France 2030). Enfin, la faible participation des étudiants aux enquêtes d'évaluation des formations – avec des taux de réponse souvent inférieurs à 15-20 % – limite les possibilités d'analyse des besoins et d'amélioration continue⁷⁹. Alors que l'EUPCPS, structure centrale de l'établissement public expérimental, se positionne clairement en faveur de la réussite étudiante, au point d'en faire sa mission centrale depuis l'abandon d'une accréditation conjointe des diplômes nationaux de premier cycle, les actions ne se traduisent pas encore dans les résultats. **Le comité reconnaît la volonté, manifestée l'établissement public expérimental, de faire de la réussite étudiante un objectif majeur pour l'ensemble des parties prenantes et recommande de le décliner en actions opérationnelles.**

5 / L'épanouissement des étudiants, une ambition stratégique inégalement mise en œuvre

L'Université Paris-Saclay a intégré les enjeux de vie et de santé étudiante au cœur de sa vision stratégique, en reprenant les missions autrefois assumées par la ComUE dans ce domaine, et en s'appuyant sur des plans et schémas directeurs ambitieux coordonnés avec les universités membres-associées⁸⁰. Elle a constitué des réseaux métiers qui fonctionnent à une échelle large,

⁷⁶ Rapport d'autoévaluation, Domaine 3, pages 32 et 33.

⁷⁷ Rapport d'évaluation du 3e cycle, page 18.

⁷⁸ Rapport d'autoévaluation, Domaine 3, page 32.

⁷⁹ Rapport d'autoévaluation, Domaine 3, page 39.

⁸⁰ Schéma directeur de la vie étudiante, Plan égalité, Schéma directeur handicap, Plan LGBTQI+.

impliquant aussi bien les établissements-composantes que les universités membres-associées⁸¹. Elle a su adapter son organisation à ce contexte en structurant son organisation pour une collaboration continue avec les étudiants⁸², afin d'améliorer leur quotidien et leur expérience de campus. Elle a bénéficié également des apports du plan Campus mis en œuvre à partir de 2008 et pris en charge principalement par l'établissement public d'aménagement Paris-Saclay, ce qui s'est traduit par la construction d'infrastructures remarquables, en particulier sur le campus du Moulon⁸³. Pour autant, les résultats signalés ici paraissent se situer davantage dans la continuité de la compétence partagée en matière de vie étudiante à l'échelle de la coordination territoriale Paris-Saclay, que l'expression d'une plus-value qui émanerait directement de la construction politique récente de l'établissement public expérimental lui-même.

À cette réserve près, le comité salue l'engagement remarquable des équipes de l'Université Paris-Saclay qui œuvrent activement pour améliorer la santé des étudiants (physique et mentale) et l'accès aux soins⁸⁴, répondre à l'augmentation croissante de la précarité et à ses conséquences⁸⁵, ou encore combattre les discriminations et les violences qui en découlent⁸⁶. Le comité reconnaît également les efforts significatifs déployés pour développer et mutualiser l'offre sportive⁸⁷, documentaire⁸⁸ et associative⁸⁹, notamment sur le campus d'Orsay et le plateau de Saclay, et note les initiatives visant à pallier les manques d'infrastructures sur certains sites⁹⁰.

Toutefois, les disparités entre les campus – qu'elles soient liées à un défaut de lisibilité institutionnelle, un éloignement géographique, un manque d'infrastructures, ou à des modalités de collaboration peu claires – limitent le potentiel d'épanouissement de certains publics étudiants, en raison de difficultés dans la création et la gestion d'associations ou de l'impossibilité de disposer de certains outils et services essentiels. **Le comité encourage l'Université Paris-Saclay à poursuivre ses efforts et ses investissements, financiers et matériels, en priorité sur les campus les moins dotés en services et en infrastructures⁹¹, quelle que soit leur institution de rattachement :**

⁸¹ Ces réseaux métiers sont : le réseau logement, le réseau action sociale, le réseau job étudiant, le réseau vie associative et vie festive, le réseau handicap et le réseau accueil étudiant.

⁸² Rapport d'autoévaluation quinquennal pages .44-45 – Organigramme avec VP Etudiant et ses chargés de missions - Entretien : groupe de travail par thématique avec des étudiants inclus.

⁸³ On pense en particulier au Lumen, *learning Center* de l'Université Paris-Saclay mais aussi aux résidences étudiantes et aux équipements sportifs à disposition des étudiants.

⁸⁴ Rapport d'autoévaluation quinquennal page 42 – RAE sortie EPE p.54 – Projet de MAison de Santé étudiante mutualisée sur le plateau de Saclay.

⁸⁵ Rapport d'autoévaluation quinquennal page 42 – Rapport d'autoévaluation sortie EPE page 54 – Plateforme KLARO pour les aides sociales – Plateforme CASA pour le logement.

⁸⁶ Dispositifs de signalement DALIDA <https://www.universite-paris-saclay.fr/dispositif-de-signalement-dalida>.

⁸⁷ Rapport d'autoévaluation quinquennal p.43 mention du SUAPS – Rapport d'autoévaluation sortie EPE page 54. Près de 80 sports sont proposés grâce à un portail unique et répartis sur l'ensemble des installations sportives de l'Université Paris-Saclay.

⁸⁸ Rapport d'autoévaluation sortie EPE page 54 – visite du Lumen par le comité. Le service commun de documentation de l'Université Paris-Saclay intègre les bibliothèques des composantes universitaires, des établissements-composantes et des universités membres-associées.

⁸⁹ Projet de réorganisation et d'amélioration de la MAPS (maison des associations étudiantes dans la vallée d'Orsay).

⁹⁰ Rapport d'autoévaluation quinquennal page 44 mention du Plan d'Investissement Pluriannuel – discussion avec des acteurs tels que le CROUS pour mettre des locaux à disposition des associations.

⁹¹ Carte des lieux de vie qui affiche cette disparité <https://www.universite-paris-saclay.fr/vie-de-campus/vie-etudiante-et-associations/lieux-de-vie-etudiante>.

établissement public expérimental en propre, établissements-composantes ou universités membres-associées.

Par ailleurs, le comité, au vu des entretiens qui ont été organisés lors de la visite sur site, relève que les efforts déployés pour le développement de l'Université Paris-Saclay – notamment en matière de vie associative⁹² – **ont fait naître un sentiment d'appartenance chez les étudiants, fussent-ils originaires d'une composante universitaire, d'un établissement-composante ou d'une université membre associée, en particulier lorsqu'il s'agit pour eux de valoriser leur formation à l'international. Cependant, il incite vivement l'établissement public expérimental à consolider ce sentiment en identifiant et en mobilisant d'autres leviers que l'encouragement des activités des associations⁹³.**

⁹² Exemple du Festival Inter filières qui regroupe beaucoup d'étudiants de tous les campus.

⁹³ Par un rapprochement par le sport mutualisé, avec l'aide du nouveau réseau des *alumni*.

Table des matières

Avis du comité	3
1 / Un positionnement flottant qui provoque des tensions et dont résulte une absence de stratégie intégrée	4
2 / Un schéma de gouvernance encore en projet, dont la nouvelle version paraît inadaptée aux enjeux	5
3 / Un pilotage largement inachevé à l'échelle de l'établissement public expérimental	7
4 / Des résultats notables, assortis de certaines réserves	8
Avis sur la sortie d'expérimentation et recommandations	10
1 / Recommandations expresses.....	10
2 / Autres recommandations à l'établissement	11
3 / Recommandations à l'État	12
Présentation de l'établissement	13
1 / Caractérisation de l'établissement.....	13
2 / Rapport d'autoévaluation et visite de l'établissement	17
Avis développé sur l'établissement	18
Le pilotage stratégique et opérationnel de l'établissement public expérimental	20
1 / Une construction stratégique de l'établissement expérimental qui pose question	20
2 / Une structure de gouvernance compliquée et peu satisfaisante, dont les statuts envisagés renforcent la complexité	26
3 / Une structuration administrative marquée par un déficit de cohérence	35
Résultats significatifs obtenus depuis la création de l'établissement public expérimental	42
1 / Un rayonnement scientifique confirmé, mais un pilotage stratégique lacunaire qui en limite les effets.....	42
2 / Une évolution favorable dans les classements internationaux, qui ne sont pas pour autant un instrument suffisant de pilotage stratégique	44
3 / Une attractivité accrue au service du rayonnement de l'établissement.....	46
4 / Une attention à la réussite étudiante donnant des résultats qui sont toutefois contrastés	47
5 / L'épanouissement des étudiants, une ambition stratégique inégalement mise en œuvre	48

Table des matières 51
Observations du président de l'Université Paris-Saclay53

Observations du président de l'Université Paris-Saclay



Le Président de l'Université Paris-Saclay

À

Madame Coralie Chevalier

Présidente

Haut Conseil de l'Évaluation de la Recherche et de l'Enseignement supérieur

S/C

Monsieur Pierre Glaudes

Directeur du département Établissements

Haut Conseil de l'Évaluation de la Recherche et de l'Enseignement supérieur

Gif-sur-Yvette, le 28 mai 2026

Madame la présidente,

L'Université Paris-Saclay remercie le comité pour son rapport et l'analyse de la demande de sortie d'expérimentation de notre établissement.

Au nom de l'Université Paris-Saclay, je tiens à remercier l'ensemble des membres du comité, en particulier sa présidente, Madame Mona Nemer, pour le sérieux et la précision de leur analyse, ainsi que les équipes du Hcéres.

Au nom de l'ensemble de la communauté de l'Université Paris-Saclay, je me réjouis de l'avis favorable à cette demande, même si j'ai conscience que cet avis favorable est assujéti à un certain nombre de recommandations expresses.

La présidence de l'établissement porte un intérêt tout particulier à l'appréciation positive du comité sur les spécificités de l'Université Paris-Saclay que sont les Graduate Schools, l'Institut des sciences de la lumière, les objets interdisciplinaires et l'École universitaire de premier cycle, structures transverses essentielles à la fédération et l'animation des communautés académiques et pierres angulaires de l'Université Paris-Saclay. Concernant l'accréditation des premiers cycles par chacun des trois établissements et l'évolution du rôle de l'École universitaire de premier cycle,

je m'engage à ce qu'un travail de pédagogie et d'information soit mené auprès des communautés, ces adaptations étant nécessaires à la cohérence du projet.

Nous partageons une partie des observations du comité, qui nous encourage à renforcer notre stratégie de recherche pour encore mieux exploiter notre potentiel scientifique, que le comité qualifie d'« exceptionnel », à renforcer le rôle stratégique de notre conseil d'administration, à améliorer la capacité de pilotage de l'établissement pour une meilleure définition de nos orientations stratégiques. Nous faisons nôtres ces observations et les recommandations qui en découlent, qui s'inscrivent pleinement dans l'ambition l'Université Paris-Saclay depuis sa création, en tant qu'université intensive en recherche.

Le rapport pointe la complexité du système envisagé sur le plan de l'organisation du futur grand établissement et de sa gouvernance, et nous en prenons acte. Le comité met ainsi en avant la « multiplicité » des périmètres et des instances de décision, et la difficile traduction juridique et institutionnelle de l'association des universités membres associées au regard des évolutions du projet depuis 2022.

Le rapport invite à affirmer une orientation, en rappelant que l'établissement porte trois orientations stratégiques de fond : construire une université intensive en recherche de rang mondial ; construire des ponts entre universités, grandes écoles et organismes de recherche ; être au service d'un territoire. Or, il observe que « les composantes internes de l'établissement public expérimental, ses établissements-composantes et les organismes de recherche semblent ainsi se retrouver davantage dans la priorité à accorder au développement d'une recherche intensive ».

Les statuts proposés et l'organisation institutionnelle associée sont issus de longs mois d'échanges pour adapter le projet institutionnel, conformément aux engagements pris lors de l'élection à la présidence de l'université. La proposition faite s'inscrivait ainsi dans la poursuite de la trajectoire initiée en 2020. Elle tirait les conséquences de la décision de non-fusion des deux universités membres associées au sein du grand établissement prise en 2022, tout en s'attachant à les intégrer pleinement au projet.

La recherche de consensus autour d'une solution très intégrée pour l'ensemble des établissements fondateurs de l'établissement public expérimental, dans un contexte politique particulièrement contraint – ce que souligne également le rapport –, a mené à une proposition institutionnelle relativement complexe, dont ce rapport souligne les limites. Il pointe notamment une comitologie compliquée, pensée pour assurer la coordination à différentes échelles et à différents périmètres. En particulier, le comité nous encourage à clarifier les relations entre le grand établissement et les universités membres associées et à revoir le projet d'une « Alliance Université Paris-Saclay » regroupant les trois établissements, avec l'Université Paris-Saclay comme cheffe de file de celle-ci.

Nous en prenons acte. À l'aune de ce rapport, des transformations importantes seront faites pour clarifier et simplifier le modèle. Nous remercions le comité pour les orientations données, qui nous permettent d'engager, avec le soutien et l'appui de l'État, une adaptation du projet, au service de deux objectifs : le succès de la sortie d'expérimentation d'un grand établissement intensif en recherche et centre de rayonnement international et la consolidation des modalités de coopération académique étroite entre les établissements partenaires du projet, pour faire fructifier les projets de formation et de recherche engagés depuis plus de dix ans, et pour les développer à l'avenir.

Tout en préservant l'ambition du projet et ses principes fondateurs, ce travail de clarification pourrait se traduire par :

- une priorisation de la sortie d'expérimentation en grand établissement qui conserve et renforce les caractéristiques affirmées jusque-là : un conseil d'administration avec une capacité d'orientation stratégique renforcée, une commission universitaire permanente du Conseil d'administration au périmètre des élus des composantes universitaires et directions centrales forte de délégations significatives, une place forte des organismes nationaux de recherche dans le grand établissement pour accentuer la force académique de l'Université Paris-Saclay ;
- une clarification de l'alliance avec les deux universités membres associées que sont l'Université d'Évry-Val-d'Essonne et l'Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines afin d'assurer l'autonomie stratégique et organisationnelle et la cohérence de marque de chacun des trois établissements, à travers une convention d'association pérenne organisant les projets communs de formation, de recherche, d'innovation et de rayonnement international. Ces éléments feront l'objet d'un travail entre le grand établissement et les deux universités membres associées (co-accréditation, école universitaire de premier cycle, graduate schools, IDEX, PIA...);
- un chantier spécifique pour réaffirmer et renforcer la stratégie scientifique du futur grand établissement avec les composantes universitaires, les établissements-composantes, l'IHES et les organismes nationaux de recherche partenaires, assorti d'un cadre pour sa mise à jour ;
- la mise en place d'un *search committee* pour anticiper l'élection de la future présidente ou du futur président du grand établissement.

Ces aménagements du projet sont pensés pour répondre aux recommandations du comité, en complément des travaux déjà engagés autour du projet d'administration, qui porte les évolutions administratives à même de soutenir l'ambition d'un futur grand établissement aux standards internationaux, au premier rang desquelles figurent la fiabilisation des données et la préparation d'une feuille de route budgétaire pluriannuelle intégrant les risques.

Nous proposons un modèle-cible clarifié, avec une gouvernance plus efficace et stratégique, à même de définir une stratégie de recherche différenciée reflétant les forces de l'établissement, de développer des collaborations structurantes de grande envergure et de positionner ses thématiques scientifiques d'excellence au premier rang de la recherche mondiale.

Si le comité met en exergue de réelles faiblesses et se fait le relai d'inquiétudes légitimes de certaines communautés, notamment au sein des universités membres associées, celles-ci nous semblent prendre une place disproportionnée au sein du rapport. Nous regrettons que l'apport positif des composantes, des directions centrales, et des établissements-composantes ne soit pas davantage mis en avant dans le rapport, voire soit invisibilisé. Il nous semble d'ailleurs que la confiance des composantes universitaires et des établissements-composantes dans le projet proposé démontre justement la maturité du périmètre du grand établissement, ce que nous souhaitons souligner dans cette réponse.

Par ailleurs, à rebours du bilan très positif réalisé par le département Recherche du Hcéres à la suite des évaluations des unités de recherche, la dynamique de l'établissement public expérimental est peu valorisée, au point d'indiquer que « certains résultats ne semblent pas plus significatifs que ce qu'ils auraient été dans le cadre de la précédente coordination territoriale opérée par la ComUE Paris-Saclay ». L'expérimentation a permis de renforcer les synergies des forces de recherche et de formation à l'échelle de l'ensemble de l'établissement, au travers notamment des Graduate Schools, de l'Institut des sciences de la lumière, de l'École universitaire de premier cycle. Le fait que toutes les réussites de l'établissement public expérimental,

nombreuses et dans quasiment tous ses champs de compétences, ne soient pas listées *in extenso* dans le rapport d'autoévaluation ne saurait justifier d'en nier l'existence.

Ainsi, auraient pu être valorisées les réussites de l'établissement public expérimental en matière de recherche intensive, soulignées par la synthèse des évaluations de la recherche de l'établissement public expérimental réalisée par le département Recherche du Hcéres (ainsi la réussite de l'établissement à tous les projets PIA structurants, sa participation à 30 PEPR, 5 IHU, 1 Biocluster, 1 Cluster IA, 141 ERC obtenues entre 2020 et 2023, grâce notamment à une politique de soutien aux porteurs de projets, ou encore le développement de 7 nouvelles chaires *via* la Fondation partenariale, la création de l'*Academic Writing Center*, la mutualisation du préciput de site à travers des actions communes...), de rayonnement international (avec par exemple la labellisation *Bienvenue en France* de l'Université Paris-Saclay dans son ensemble, ou la coordination de l'alliance européenne EUGLOH), ou encore d'attractivité (notamment le développement de l'offre de services aux étudiants et personnels : activités culturelles et sportives ouvertes à tous, équipements sportifs mutualisés, service de santé étudiante, Pôle Accueil International et Guichet d'Accueil des Talents Étrangers, salles numériques sur l'ensemble des sites, *learning center* mutualisé, Centre de langues, Institut de formation des personnels et observatoire des compétences, développement de *packages* à destination des scientifiques juniors et seniors, ...). La dynamique très positive du doctorat à l'Université Paris-Saclay soulignée par le rapport, dans un contexte de baisse au niveau national, est un indicateur, parmi d'autres, de ces réussites.

De la même manière, les efforts entrepris depuis la création de l'établissement en matière de simplification administrative, de formalisation des process et procédures, de démarche qualité, de partage et de fiabilisation des données auraient mérité d'être cités plus explicitement.

En outre, l'analyse que fait le comité de la place des classements dans la stratégie de l'établissement nous semble réductrice. Comme le comité l'a souligné, l'Université Paris-Saclay a posé son ambition sur deux piliers dont celui de construire et consolider une université de recherche intensive. Cette ambition s'appuie sur des objectifs dynamiques (augmenter le nombre d'ERC et le nombre de thèses, créer des axes de recherche aux interfaces disciplinaires ou encore développer les plateformes de pointe pour la recherche et l'innovation, par exemple), loin d'un unique objectif de progression dans les classements internationaux, bien qu'ils constituent aujourd'hui, à l'échelle internationale, une des mesures de cette notion d'université intensive en recherche.

Je vous prie d'agréer, Madame la présidente, l'expression de mes salutations les meilleures.



Camille Galap
Présidente de l'Université Paris-Saclay

3 rue Joliot Curie
UNIVERSITÉ PARIS-SACLAY
91190 GIF-SUR-YVETTE | FRANCE

Les équipes du Hcéres ont accompagné cette évaluation :

- **Monsieur Daniel Coutellier**, conseiller scientifique,
- **Monsieur Philippe Thiard**, conseiller scientifique,
- **Madame Laura Pimenta**, chargée de projet,
- **Monsieur Alexey Lukashkin**, chargé de projet.

En application des articles R. 114-15 et R. 114-10 du code de la recherche, les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts sont signés par les présidents de ces comités et contresignés par la présidente du Hcéres.

Ce rapport d'évaluation correspond aux exigences de qualité et de rigueur du Hcéres.

Pour le Hcéres

Coralie Chevallier, Présidente

