

Rapport d'évaluation



Établissement public expérimental

Rapport sur la sortie d'expérimentation de
l'Institut Polytechnique de Paris

Campagne d'évaluation 2025-2026

Rapport publié le 07/09/2026

Au nom du comité d'experts : **Monsieur Dominique Arlettaz**, professeur ordinaire de mathématiques à la retraite, ancien président de l'Université de Lausanne (Suisse), président du comité.

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

- **Monsieur Christophe Binetruy**, professeur à l'école Centrale de Nantes et vice-président délégué en charge de l'entrepreneuriat à Nantes Université ;
- **Madame Maëlle Darnis**, ingénieure diplômée de l'Institut national des sciences appliquées de Strasbourg, ancienne Présidente du Bureau National des Élèves ingénieurs ;
- **Monsieur Pierre Koch**, ancien directeur de l'Université de technologie de Troyes (UTT), secrétaire général de l'École supérieure de commerce de Paris (ESCP) Europe, et conseiller au cabinet de la ministre chargée de la formation professionnelle ;
- **Madame Françoise Monti**, ancienne inspectrice générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche (ministère de l'Éducation nationale, ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche), et secrétaire générale des services déconcentrés (inspections académiques, rectorat).

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

Introduction

L'Institut polytechnique de Paris (ci-après IP Paris) a été créé en 2019 comme établissement public expérimental. Il était constitué initialement de quatre établissements-composantes, conservant leur personnalité morale et juridique : l'École polytechnique, l'École nationale supérieure de techniques avancées de Paris (Ensta Paris), le Groupe ENSAE-ENSAI au périmètre de l'École nationale de la statistique et de l'administration économique (ENSAE), et l'Institut Mines-Télécom (IMT) au périmètre de Télécom Paris et Télécom SudParis. IP Paris a élargi son périmètre en juillet 2024 par l'intégration, comme établissement-composante, de l'École nationale des ponts et chaussées (ENPC), puis au 1^{er} janvier 2025 par la fusion de l'Ensta Paris et de l'Ensta Bretagne au sein d'un seul établissement Ensta. IP Paris comprend donc aujourd'hui cinq établissements-composantes et six écoles-membres : l'École polytechnique, l'Ensta, l'ENSAE, Télécom Paris, Télécom SudParis et l'ENPC.

Il est important de rappeler que l'établissement s'est construit dans un cadre particulier puisque ses cinq établissements-composantes sont placés sous la tutelle de trois ministères : le Ministère des armées et des anciens combattants est tutelle de l'École polytechnique et de l'Ensta, le Ministère de l'économie, des finances et de la souveraineté industrielle, énergétique et numérique est tutelle du Groupe ENSAE-ENSAI et de l'IMT, et le Ministère de la transition écologique est tutelle de l'ENPC¹. IP Paris a donc dû prendre en compte les objectifs stratégiques de ces trois ministères, ainsi que du Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'espace, pour élaborer sa propre stratégie et ses modalités de fonctionnement.

L'ambition visée par la création d'IP Paris consistait à mettre en commun les forces de ses écoles-membres et à installer un institut de science et de technologie de rang mondial, attaché aux enjeux de souveraineté. **La présente évaluation a pour but de déterminer si IP Paris a réussi à constituer un établissement apte à remplir les objectifs qui lui étaient fixés et à atteindre la maturité suffisante pour sortir de la phase d'expérimentation et devenir un grand établissement.**

Le comité d'experts (ci-après, le comité) tient tout d'abord à souligner **la pertinence du projet de regroupement concrétisé par IP Paris** qui est en parfaite cohérence avec l'ambition affichée et avec les compétences présentes dans les écoles ainsi réunies². D'une part, l'histoire et la réputation des six écoles-membres représentent un atout déterminant pour offrir des prestations d'enseignement, de recherche et d'innovation attractives et de très haut niveau, avantage qui est renforcé par la qualité exceptionnelle et reconnue des étudiants de l'établissement. **D'autre part, parmi les éléments qui ont contribué positivement à l'installation d'IP Paris, le comité met en évidence la stratégie que l'établissement a définie de manière commune avec ses écoles-membres**, une stratégie élaborée pour accélérer la transformation de ce regroupement en un institut capable d'apporter des réponses aux grands enjeux sociétaux. Il souligne ensuite les efforts constants accomplis depuis la création d'IP Paris pour **doter l'établissement d'une gouvernance et d'une organisation** lui permettant de fonctionner, de se développer et d'avoir de nombreux succès lors d'appels à projets nationaux et européens. Enfin, **le comité salue le positionnement international d'IP Paris** qui se manifeste par la conclusion de partenariats privilégiés avec des établissements

¹ L'établissement IP Paris est lui placé sous la tutelle de deux ministères : le Ministère des armées et des anciens combattants et le Ministère de l'économie, des finances et de la souveraineté industrielle, énergétique et numérique.

² Le projet est également cohérent avec le contenu de la lettre de mission adressé le 7 novembre 2023 par Madame la Première Ministre Elisabeth Borne à Monsieur Thierry Coulhon.

étrangers de premier plan, ainsi que par la réputation et le rayonnement qui ont progressé grâce à la mise en commun opérée par IP Paris.

Afin de se déterminer, le comité d'experts s'est particulièrement intéressé au niveau d'intégration des écoles-membres au sein d'IP Paris et aux dispositifs mis en place pour la promouvoir, sur le plan de la gouvernance, de l'organisation et du partage des responsabilités entre le niveau central et celui des écoles-membres.

Les instances de gouvernance d'IP Paris sont le conseil d'administration, le conseil académique, le comité scientifique international (ISAB³), le directoire et le comité exécutif : elles sont caractérisées par la participation de toutes les parties prenantes, ce qui est indiscutablement un facteur d'intégration. En particulier, le directoire, qui est l'organe exécutif d'IP Paris, est composé de son président et des directions des écoles-membres, et son fonctionnement prévoit des prises de décisions consensuelles, l'objectif étant de toujours rechercher les solutions les plus appropriées pour l'ensemble de l'établissement. De plus, le président du directoire s'est entouré de six vice-présidents qui assument chacun la responsabilité d'un domaine de compétence et qui n'occupent pas (à deux exceptions près) d'autre fonction exécutive au sein d'une des écoles-membres, ainsi que d'un directeur général des services. **Le comité reconnaît que l'articulation de la gouvernance d'IP Paris est adéquate et fonctionnelle. Il a néanmoins un certain nombre de suggestions** qui sont présentées dans le corps du présent rapport.

Pour ce qui concerne l'organisation d'IP Paris et le partage des responsabilités de ses différentes missions et activités, le comité a plaisir à citer le domaine de la formation où le partage est très clair entre le niveau central, qui est responsable – par la *Graduate School* et les départements d'enseignement et de recherche – des formations de master et du doctorat, et les écoles-membres qui pilotent les cycles d'ingénieurs et les autres formations diplômantes⁴. Ce partage tire le meilleur parti de l'expérience des écoles-membres et respecte certains objectifs assignés explicitement à IP Paris au moment de sa création, soit de délivrer les diplômes de tous niveaux en intégrant profondément les cursus⁵ et de proposer une formation commune des docteurs au meilleur niveau mondial⁶. En revanche, dans d'autres secteurs d'activité, notamment la recherche, l'innovation, la démarche qualité et la gestion administrative, **le comité estime que le partage des responsabilités est encore susceptible d'amélioration** et recommande de rééquilibrer les compétences entre le niveau des écoles-membres et le niveau central, plutôt à l'avantage de ce dernier, et de formaliser plus clairement les compétences de chaque structure.

En effet, si le niveau de l'intégration des écoles-membres au sein d'IP Paris a fortement progressé depuis la création de l'établissement public expérimental, le comité est convaincu qu'il doit encore être renforcé afin d'exprimer pleinement la plus-value de la mise en commun réalisée et d'améliorer le sentiment d'appartenance des personnels et des étudiants. À cet égard, le comité reconnaît que l'établissement a mis en place de nombreux leviers d'intégration qui lui semblent adéquats : certains déploient bien leurs effets, d'autres devraient être actionnés plus intensément, voire devraient être créés.

Par ailleurs, le comité a examiné les résultats obtenus par IP Paris depuis sa création en 2019. Il salue les succès remarquables de l'établissement lors des appels à projets structurants du programme France 2030, un positionnement international de premier plan, une offre de formation large et variée dont les cursus de master attirent davantage de candidatures, une recherche de haut niveau qui a vu le nombre de ses publications augmenter en 2024 et qui a permis d'obtenir 38

³ ISAB = International Scientific Advisory Board.

⁴ Notamment le bachelor of science et les masters of science and technology de l'École polytechnique ainsi que les mastères spécialisés des différentes écoles-membres.

⁵ Objectif assigné par le Président de la République le 25 octobre 2017, cf. <https://portail.polytechnique.edu/fxconseil/actualites/emmanuel-macron-annonce-la-creation-de-deux-poles-universitaires-saclay>

⁶ Cf. rapport intitulé « *Pour un Institut polytechnique de France* » du Prof. Jean Lou Chameau du 22 juin 2018, p. 14.

bourses ERC⁷ au cours de la période 2019-2025. Certains aspects sont encore en-deçà des objectifs visés, par exemple en matière d'égalité des chances ou d'obtention de ressources propres provenant des collaborations avec des entreprises.

Au vu de ces considérations, le comité se plaît à formuler ci-dessous son avis sur la sortie de l'expérimentation de l'Institut polytechnique de Paris, assorti de ses recommandations.

Avis sur la sortie d'expérimentation

L'Institut polytechnique de Paris a su répondre positivement à l'ambition exprimée par le Président de la République le 25 octobre 2017 : il a en effet réussi à former une alliance de cinq, puis de six écoles-membres, à mutualiser leurs forces pour constituer un grand institut de science et de technologie de rang mondial, leader en France et parmi les meilleurs en Europe, et consacré aux enjeux de souveraineté, en particulier dans les domaines de la défense, de la technologie, de l'intelligence artificielle et de l'analyse des données, de la transition énergétique et écologique et de l'économie. IP Paris s'est doté d'une gouvernance efficace et respectueuse des intérêts de l'établissement et de ses six écoles-membres et a mis en place des leviers favorisant l'intégration de toutes les compétences présentes au service de son ambition. De plus, les résultats obtenus au cours des premières années de fonctionnement confèrent à IP Paris un rayonnement remarquable au niveau national et international.

Par conséquent, le comité exprime unanimement un avis favorable à la demande de sortie d'expérimentation de l'Institut polytechnique de Paris et à sa transformation en grand établissement.

Puisque la révision des statuts de l'établissement adoptée le 15 juillet 2024 a eu un effet positif sur son périmètre, son organisation et sa gouvernance, et a fait ses preuves, le comité recommande de maintenir, pour l'essentiel, les statuts actuels lors de la transformation de l'établissement public expérimental en grand établissement, sous réserve de quelques adaptations que le directoire souhaite faire adopter.

Recommandations à l'établissement

Le comité estime que certains aspects de l'organisation mise en place et du fonctionnement d'IP Paris doivent encore être améliorés afin de garantir la réussite complète de sa transformation en un grand établissement. Pour cette raison, il porte les sept recommandations suivantes à l'attention de l'établissement, sans que cela ne soit une condition suspensive à la décision qui sera prise.

- **Intégrer dans le futur Contrat d'objectifs et de performance (COP) un objectif consacré à la poursuite de l'intégration des écoles-membres au sein d'IP Paris :** Le comité reconnaît que l'approche pragmatique et progressive suivie jusqu'ici par l'établissement a permis d'établir de manière consensuelle un premier niveau d'intégration des écoles-membres au sein d'IP Paris. Il recommande pourtant vivement de persévérer dans cette intégration et même de l'accélérer pour que l'ensemble de l'établissement tire un meilleur profit de la mise en commun de toutes les compétences présentes. C'est pourquoi il estime qu'il est nécessaire d'inclure dans le futur COP l'objectif de viser une intégration plus forte en utilisant pleinement tous les leviers déjà mis en place, voire en en créant de nouveaux, et en adoptant des délégations de compétences et de ressources. Cette démarche impliquera une définition commune des prérogatives auxquelles les écoles-membres acceptent de

⁷ ERC = European Research Council.

renoncer et celles qu'elles veulent et doivent conserver ou prendre en charge au bénéfice de l'ensemble.

- **Intensifier l'utilisation des leviers favorisant l'intégration des écoles-membres au sein d'IP Paris** : Si les centres interdisciplinaires⁸, la *Graduate School* et le *Grants Office* jouent leur rôle et favorisent la gestion des secteurs placés sous leur responsabilité au niveau central et pour l'ensemble de l'établissement, le comité estime que la structure des départements d'enseignement et de recherche⁹ doit avoir un impact plus important. Dès lors, il invite IP Paris à concrétiser sa volonté de leur confier plus de responsabilités¹⁰. Il s'agit notamment :
 - D'augmenter significativement leurs ressources pour qu'ils puissent gérer des plateformes communes, lancer des initiatives permettant de fédérer les chercheurs des différentes écoles-membres, piloter le montage de projets d'envergure et organiser des manifestations scientifiques ;
 - De les impliquer plus fortement et de manière plus homogène dans les processus de recrutement des enseignants-chercheurs, des enseignants et des chercheurs, en leur demandant notamment de se prononcer sur les propositions de postes émanant des laboratoires, de participer aux travaux des comités de sélection et de fournir une analyse des résultats des campagnes de recrutement.
- **Consolider la gouvernance d'IP Paris pour en améliorer la cohérence** : Les organes de gouvernance fonctionnent et le comité relève que le mode de prise de décisions du directoire a le double avantage d'être efficace et de construire des consensus, ce qui crée une relation de confiance et garantit que les décisions prises soient appliquées par l'ensemble de l'établissement. **Pourtant, et même si la mise en œuvre de cette recommandation ne conditionne pas la sortie d'expérimentation, le comité recommande expressément de consolider sans tarder la gouvernance et l'organisation administrative d'IP Paris sur les trois points suivants :**
 - **Traiter, dans les meilleurs délais, le risque lié à la double affiliation de Télécom Paris et Télécom SudParis à IP Paris et à l'IMT, et, de la même manière, de l'ENSAE à IP Paris et au Groupe ENSAE-ENSAI** : cette situation particulière est en effet intenable dans la durée car elle est susceptible de placer les écoles-membres concernées face à des objectifs stratégiques divergents ou à des décisions contradictoires des établissements auxquels elles sont affiliées.
 - **Clarifier et formaliser rapidement la description des processus et des lieux de prise de décisions** : cela demande notamment de préciser le rôle du directoire et celui du comité exécutif, le premier devant se concentrer sur les décisions stratégiques et le second sur les aspects plus opérationnels. Il est également indispensable d'expliquer les processus de prise de décisions afin qu'ils soient compris de tous et que l'ensemble des membres de la communauté d'IP Paris puissent se les approprier.
 - **Poursuivre le déploiement harmonisé des politiques et des pratiques administratives** : L'objectif visé par IP Paris est d'avoir un **fonctionnement administratif intégré**. Si de nombreux progrès ont déjà été réalisés, le comité invite l'établissement à prendre les décisions nécessaires pour garantir que les politiques en vigueur à IP Paris s'appliquent de manière identique au niveau central et dans toutes les écoles-membres¹¹. Il propose de suivre les deux pistes suivantes qui

⁸ Les sept centres interdisciplinaires réunissent chacun les forces de toutes les écoles-membres afin de répondre à l'un des grands défis sociétaux actuels : la défense et la sécurité, les mers et l'océan, l'énergie et le climat, l'ingénierie pour la santé, l'intelligence artificielle et l'analyse des données, les sciences des matériaux, les arts et les sciences pour créer un écosystème d'innovations technologiques et sociétales.

⁹ Les départements d'enseignement et de recherche ont chacun un rôle de coordination et d'animation dans un domaine disciplinaire : biologie ; chimie et procédés ; économie ; informatique, sciences des données et intelligence artificielle ; information, communication et électronique ; mathématiques ; science et ingénierie mécaniques ; physique ; sciences sociales et management ; sciences humaines, art, lettres et langues.

¹⁰ Cf. Rapport d'autoévaluation, p. 2, et Lettre de mission des Directeurs de département.

¹¹ Il s'agit, entre autres, des politiques en matière de démarche qualité, de gestion des ressources humaines, de gestion financière, de système d'information, de gestion du parc immobilier, d'égalité des chances ou de lutte contre le harcèlement et les violences sexistes et sexuelles.

impliquent des délégations de compétences : d'une part, examiner dans quelle mesure et dans quel périmètre le rôle des services centraux peut s'étendre non seulement à la structure centrale, mais également aux écoles-membres, et d'autre part, confier dans certains cas à un service d'une école-membre la responsabilité d'une mission pour l'ensemble de l'établissement. De plus, le comité est convaincu que le travail en cours, dont le partage des bonnes pratiques, doit être poursuivi et intensifié afin d'harmoniser les processus administratifs et de faciliter l'installation d'une démarche qualité dans l'ensemble de l'établissement.

- **Renforcer la participation interne à la gouvernance de l'établissement**, en particulier en respectant mieux le rôle du conseil académique, mais aussi en encourageant et en préparant les membres de la communauté à y être représentés, notamment les étudiants.
- **Accroître l'attractivité internationale d'IP Paris** : L'établissement se positionne très favorablement sur le plan international et confirme ainsi sa stature d'institut de science et de technologie de rang mondial. Le comité l'encourage à renforcer son rayonnement en augmentant son attractivité internationale auprès des étudiants titulaires d'un titre d'accès étranger et auprès des meilleurs talents venant de l'étranger pour effectuer un doctorat. De même, il invite l'établissement à identifier les moyens permettant d'offrir des conditions susceptibles d'intéresser les meilleurs chercheurs (juniors et seniors) provenant d'institutions étrangères lors des recrutements d'enseignants-chercheurs et de chercheurs¹².
- **Intensifier encore les relations avec les milieux économiques et mieux structurer la politique d'innovation** : Malgré des réussites incontestables, les résultats en matière d'obtention de financements propres provenant des entreprises sont inférieurs aux attentes. Le comité recommande de renforcer les mesures déjà en place pour tisser des liens forts et durables avec les partenaires économiques ; dans cet esprit, la structuration de la politique d'innovation devrait être développée pour éviter la dispersion des efforts et faciliter l'accès des entreprises aux compétences fournies par IP Paris, en diminuant les points d'entrée.
- **Se préoccuper constamment des conditions d'études et de vie des étudiants en veillant à ce que toutes et tous aient accès aux mêmes prestations** : Dans la mesure où le nombre d'étudiants d'IP Paris a dépassé la cible initiale de 10 000 étudiants et devrait encore croître en raison de l'attractivité des cursus de master et du doctorat, le comité invite l'établissement à veiller à ce que l'accès aux services destinés aux étudiants soit garanti aussi bien à ceux de la *Graduate School* qu'à ceux des écoles-membres, et ceci malgré les multiples campus d'IP Paris. Cette recommandation s'applique également – et prioritairement – à la problématique du manque de logements, pour laquelle le comité salue la volonté d'IP Paris de réaliser deux projets de construction de résidences.

¹² En 2024, le taux d'étudiants internationaux est de 36% et celui d'enseignants-chercheurs et de chercheurs internationaux de 35%, mais seuls un peu plus de la moitié d'entre eux viennent étudier à IP Paris avec un titre d'accès étranger, respectivement sont recrutés par IP Paris en provenant d'une institution étrangère, cf. annexe 3 du rapport d'autoévaluation, p. 18 et p. 7, et document « Réponses aux questions du Comité Hcéres sur l'internationalisation de l'Institut polytechnique de Paris ».

Présentation de l'établissement

1 / Caractérisation de l'établissement

L'établissement

- **Contexte de création, typologie et organisation** : L'Institut polytechnique de Paris a été créé comme établissement public expérimental (EPE) en 2019. Cette création fait suite à l'arrêt de la communauté d'universités et d'établissements (COMUE) Université Paris-Saclay, qui comprenait notamment les futures écoles de l'IP Paris, et à la fondation, sans ces dernières, de l'Université Paris-Saclay en 2017. L'Institut regroupait initialement cinq écoles d'ingénieurs fondatrices, dites « écoles-membres »¹³ (l'École polytechnique, l'École nationale supérieure de techniques avancées [Ensta], Télécom Paris, Télécom SudParis, l'École nationale de la statistique et de l'administration économique [ENSAE] de Paris), et était constitué de quatre établissements-composantes, conservant leur personnalité morale¹⁴ (l'École polytechnique, l'École nationale supérieure de techniques avancées de Paris, l'Institut Mines-Télécom [IMT] au périmètre des deux écoles-membres, le Groupe ENSAE-ENSAI au périmètre de l'ENSAE). En juillet 2024, l'Institut polytechnique de Paris a élargi son périmètre par l'intégration, comme établissement-composante, de l'École nationale des ponts et chaussées (ENPC) et par la fusion, au 1^{er} janvier 2025, de l'Ensta Paris et de l'Ensta Bretagne au sein d'un seul établissement public Ensta.
- **Ressources humaines des services communs d'IP Paris**¹⁵ : 67,4 équivalents temps-plein, dont cinq pour la présidence et son cabinet (Président du directoire et quatre collaborateurs), 50,4 pour les services et direction, et dix pour les centres interdisciplinaires. Les enseignants-chercheurs et des chercheurs sont employés par les écoles-membres d'IP Paris.
- **Budget IP Paris**¹⁶ : 435,2 M€¹⁷ dont 20,7 M€ pour les services communs¹⁸ d'IP Paris en 2023.
- **Patrimoine immobilier**¹⁹ : l'IP Paris ne possède aucun bâtiment en propre. Il s'étend, à travers ses écoles-membres, sur huit sites et 124 bâtiments. Les bureaux du directoire sont actuellement installés dans un bâtiment de l'ENSAE.
- **Nombre d'étudiants et offre de formation** : l'IP Paris, avec l'ensemble de ses écoles-membres, comptait en 2023 8 743 étudiants, soit une augmentation de 9 % par rapport à 2019 (7 959)²⁰. Depuis 2023, l'établissement a atteint son objectif de créer une masse critique de 10 000 à 12 000 étudiants (environ 10 300) par l'élargissement du périmètre indiqué plus haut. Conformément à ses statuts²¹, l'IP Paris, parallèlement aux diplômes d'ingénieurs et aux diplômes d'établissement des écoles-membres, développe sa propre offre de formation en 1^{er} cycle (diplôme de cycle pluridisciplinaire d'études supérieures

¹³ <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000038535183>, chapitre 1^{er}, article 1.

¹⁴ Conformément aux dispositions de l'article 1, chapitre 1^{er}, de l'ordonnance n° 2018-1131 du 12 décembre 2018 relative à l'expérimentation de nouvelles formes de rapprochement, de regroupement ou de fusion des établissements d'enseignement supérieur et de recherche : <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000037800979>.

¹⁵ Document complémentaire sur les effectifs de personnels qu'emploie l'IP Paris.

¹⁶ Somme de l'estimation du budget exécuté des écoles-membres et du budget des services communs de l'IP Paris pour l'année 2023.

¹⁷ Document complémentaire fourni par l'IP Paris, « résultat budgétaire IP Paris », comprenant également les données 2023 de l'ENPC et de l'Ensta Bretagne.

¹⁸ Cf. compte financier 2023.

¹⁹ Les données du parc immobilier présentées ne comprennent pas les bâtiments de l'ENPC et de l'Ensta Bretagne.

²⁰ Rapport d'autoévaluation de l'évaluation du Hcéres de 2025, p. 2.

²¹ L'IP Paris « a) élabore et met en place une offre de formation de haute qualité et attractive à l'international, assurant une forte insertion professionnelle ; b) il demande l'accréditation de cette offre de formation pour délivrer le diplôme de licence, de master et de doctorat, ainsi que l'habilitation à diriger des recherches et des diplômes propres conférant grade », <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000049990132>.

conférant le grade de licence), 2^e cycle (master et PhD Track²²) et 3^e cycle (doctorat). Les étudiants inscrits dans ces formations le sont à l'IP Paris, contrairement aux élèves des écoles-membres.

– **Répartition des effectifs étudiants²³** :

	Effectifs
Diplôme de Bachelor conférant le grade de licence (École polytechnique)	392
Diplôme de Cycle pluridisciplinaire d'études supérieures conférant le grade de licence, créé en 2023 (IP Paris) ²⁴	48
Master (IP Paris)	836
PhD Track (IP Paris)	138
Nombre d'étudiants en Master of Science et Mastères spécialisés ²⁵	1270
Élèves en formation d'ingénieur sous statut d'étudiant ²⁶	5983
Apprentis en formation d'ingénieur ²⁷	284
Élèves en formation d'ingénieur en contrat de professionnalisation, en formation continue et en VAE ²⁸	65
Doctorat (IP Paris) ²⁹	1739
Diplômés ingénieurs en 2023 ³⁰	1886
% de boursiers Crous	21 %
% d'étudiantes	24 %
% d'étudiants internationaux, y compris binationaux	42 %

- **Taux d'insertion professionnelle à 6 mois³¹** : 96 % pour les ingénieurs en 2023-2024, 96% pour les docteurs et 90% pour les diplômés en Master.
- **Unités de recherche** : l'IP Paris, comme établissement public, n'est tutelle d'aucune unité de recherche ; mais, pour autant qu'il a pour mission « la conduite de la stratégie de recherche et du transfert de technologie de ses écoles-membres »³², il a dans son périmètre de mission, avec l'intégration récente de l'ENPC, 41 unités de recherche, dont 28 unités mixtes de

²² Le PhD track est un programme en cinq ans, destiné à des étudiants excellents, et qui doit les préparer et les amener à l'obtention du doctorat. Les deux premières années sont ainsi sanctionnées par un diplôme de master, les trois autres par le diplôme du doctorat.

²³ Rapport du 1^{er} cycle du Hcéres et rapport d'autoévaluation.

²⁴ Ce diplôme venant d'être créé, il n'a pas été évalué par le Hcéres lors de la vague E.

²⁵ Somme des données issues du fichier « Répartition des effectifs étudiants et tarifs des formations IP Paris » et du rapport d'autoévaluation de l'ENPC – sans les chiffres de l'Ensta Bretagne, auxquels le Hcéres n'a pas eu accès au moment de l'évaluation.

²⁶ Issues des données certifiées CTI 2024 des écoles.

²⁷ Issues des données certifiées CTI 2024 des écoles.

²⁸ Données certifiées CTI 2024 des écoles.

²⁹ Somme des données certifiées CTI 2024 des écoles.

³⁰ Données certifiées CTI 2024 des écoles.

³¹ Rapport d'autoévaluation de l'évaluation du Hcéres de 2025, p. 2.

³² Conformément à ses statuts, <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000049990132>.

recherche ayant le CNRS comme tutelle, et une quinzaine de partenaires institutionnels³³. Dans ces 41 unités, l'IP Paris emploie 876 agents titulaires, dont 484 enseignants-chercheurs, 70 chercheurs, 322 personnels d'appui à la recherche, soit 45% de l'effectif total³⁴.

- **Écoles doctorales** : Deux écoles doctorales co-accréditées, Mathématiques Hadamard (avec l'Université Paris-Saclay et l'Université Paris Sciences et Lettres) et l'école doctorale de l'Institut polytechnique de Paris (avec l'École des Hautes Études Commerciales de Paris).
- **Principaux domaines de spécialisation de la production scientifique**³⁵ : les publications en sciences physiques et en ingénierie-principes et pratiques de l'ingénierie constituent 88 % du total des publications de l'établissement, avec un indice de spécialisation de 2³⁶. Plus précisément, IP Paris est spécialisé principalement en informatique et systèmes d'information (20,5 % des publications, indice de spécialisation de 3,4), en mathématiques (15 %, indice de 5,1), et en sciences de la Terre (14 %, indice de 2,5).
- **Programmes d'investissement d'avenir et France 2030** :
 - Un Labex, Ecodec (Réguler l'économie au service de la société), coordonné par l'ENSAE ;
 - Quatre EUR coordonnées par l'IP Paris :
 - Bertip, *Biomedical engineering training program* ;
 - E4C, qui soutient le développement du volet formation du centre interdisciplinaire *Energy for climate* ;
 - Data EFM, *Data science for economics, finance and management* ;
 - Plasma_ST, *Plasma science and training*.
 - Un projet Excellences sous toutes ses formes (Science et technologie à Polytechnique Paris [Step2]), un projet Accélération des stratégies de développement des établissements d'enseignement supérieur et de recherche (Europe et mécénat d'entreprise pour des ressources augmentées durablement [Emeraude]) et un Pôle d'excellence en recherche et formation en intelligence artificielle (IA-Cluster Hi! PARIS).
 - Trois Equipex+ :
 - Obs4clim, système d'observation intégré de l'atmosphère, piloté par le CNRS et porté par un consortium de dix-huit partenaires, dont l'École polytechnique ;
 - WeShare, infrastructure digitale pour la recherche en science humaine et sociale sur le cancer, portée par un consortium qui réunit sept partenaires, dont trois centres de lutte contre le cancer et l'École Polytechnique ;
 - Continuum, dont le but est de créer une continuité collaborative du numérique vers l'humain (interaction, immersion, visualisation et collaboration) et de développer des recherches interdisciplinaires entre l'informatique et les sciences humaines et sociales, impliquant un réseau de 22 partenaires, dont

³³ L'université PSL (6 UR), l'université Gustave Eiffel (4 UR), Sorbonne Université (3 UR), l'université Paris-Saclay (2 UR) et l'EHESS (2 UR), le CEA et EDF (tutelle de trois UR), le Cirad, Inrae, Inria, l'Inserm, l'université Paris-Est Créteil, l'université Paris 1 Panthéon Sorbonne et l'institut photovoltaïque d'Île-de-France (tutelles d'une seule unité). Inria participe également aux activités de recherche en affectant des personnels et des moyens à neuf unités, sans pour autant en exercer la tutelle.

³⁴ Synthèse de la recherche, p. 5.

³⁵ Rapport de l'Observatoire des sciences et techniques sur l'Île-de-France (vague E).

³⁶ Rapport entre le pourcentage de publications dans le domaine disciplinaire considéré au sein de l'institution et ce même pourcentage pour le monde. Un indice supérieur à 1 indique une spécialisation dans le domaine considéré : en l'occurrence, l'Institut polytechnique de Paris est deux fois plus spécialisé en sciences physiques et en ingénierie-principes et pratiques de l'ingénierie par rapport à la moyenne mondiale.

le CNRS, qui porte le projet, le CEA, Inria, dix universités et neuf grandes écoles, dont Télécom Paris³⁷.

- Deux PEPR :
 - Dispositifs intégrés pour l'accélération du déploiement de matériaux émergents (Diadem) ;
 - Réseaux du futur.
- Un pôle universitaire d'innovation, piloté par un consortium de quatre membres fondateurs (l'Institut polytechnique de Paris, le CNRS, Inria et la Satt Paris-Saclay), et qui associe cinq partenaires : l'établissement public d'aménagement Paris-Saclay, la région Île-de-France et les trois pôles de compétitivité Systematic Paris-Région, Cap Digital, et Medicen Paris-Région.
- Établissement titulaire de la Charte Erasmus ;
- Chacune des écoles-membres de l'IP Paris est labellisée Bienvenue en France trois étoiles.

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

En date du 16 mars 2026, le ministre de l'Enseignement supérieur, de la recherche et de l'espace (MESRE) a adressé à la Présidente du Hcéres un courrier lui demandant de bien vouloir procéder à l'évaluation de sortie d'expérimentation d'IP Paris et de tenir compte, plus particulièrement, des éléments d'appréciation suivants :

- Le degré suffisant d'intégration stratégique et l'exercice effectif de ses missions par l'établissement lui-même ou ses composantes par délégation ;
- L'efficacité de la gouvernance et l'absence d'éléments de dysfonctionnement ;
- La capacité à se doter d'outils opérationnels et de suivi ;
- L'obtention de résultats substantiels en termes d'attractivité et de visibilité internationales, de valorisation de la vie étudiante et de campus, de fédération de la communauté, de diffusion d'une diversité des savoirs et des cultures, de promotion d'un niveau scientifique élevé ;
- Les points particuliers suivants :
 - La stabilisation du périmètre du regroupement avec l'intégration de l'ENPC,
 - Le changement de gouvernance depuis 2024,
 - La composition du conseil d'administration,
 - Les évolutions statutaires envisagées.

À partir des éléments dont il a pu disposer dans le dossier d'autoévaluation, transmis au Hcéres en mars 2025, et lors de la visite, qui s'est tenue les 27 et 28 mai 2026 et qui a donné lieu à 32 entretiens, le comité s'est attaché à répondre à la demande du MESRE.

Le rapport d'autoévaluation de la présente évaluation explique de manière claire et concise la position de l'établissement par rapport aux six références du référentiel d'évaluation des établissements publics expérimentaux de février 2022. Dans la mesure où IP Paris a fait l'objet de sa première évaluation par le Hcéres en 2025, le rapport d'autoévaluation renvoie, à de nombreuses reprises, aux informations qui ont été mises à disposition du Hcéres en 2025 (notamment au rapport d'autoévaluation transmis par IP Paris en juin 2024) et l'annexe 1 du rapport d'autoévaluation met

³⁷ L'IP Paris, à travers ses écoles-membres, était partenaires de huit Equipex dont le financement s'est achevé au cours de la période évaluée, dont Morphoscope, coordonné par l'École Polytechnique.

en évidence les éléments qui font écho aux réponses apportées aux recommandations formulées dans le rapport d'évaluation d'IP Paris 2024-2025 publié le 5 février 2026.

Le rapport d'autoévaluation indique les nombreuses réalisations et les succès obtenus par IP Paris depuis sa création en 2019, ce qui témoigne du niveau de maturité actuel de l'établissement public expérimental. Pourtant, le comité regrette que le rapport d'autoévaluation soit essentiellement descriptif et affirmatif, et qu'il soit relativement bref sur les points de vigilance et sur les efforts qui doivent encore être accomplis. De plus, le thème du niveau d'intégration des écoles-membres au sein d'IP Paris, qui est fondamental pour que le comité puisse se prononcer sur l'aptitude de l'établissement à sortir de la phase d'expérimentation, n'est pas directement abordé dans le rapport d'autoévaluation. Pourtant, le comité reconnaît que ce rapport permet d'apprécier l'impact des leviers d'intégration qui ont été mis en place par la gouvernance d'IP Paris. Une difficulté est également apparue au comité à la lecture du rapport d'autoévaluation : les données chiffrées concernent parfois le périmètre d'IP Paris, y compris l'ENPC et l'Ensta Bretagne qui ont intégré l'établissement respectivement en 2024 et en 2025, et parfois le périmètre d'IP Paris sans l'ENPC et l'Ensta Bretagne, sans que la distinction ne soit précisée³⁸.

Le comité a apprécié d'avoir obtenu lors de la visite les clarifications nécessaires et de disposer ainsi de toute l'information utile pour se forger son opinion sur la sortie de l'expérimentation d'IP Paris. Il tient à relever que la visite s'est déroulée dans d'excellentes conditions et qu'il a ainsi eu l'occasion de rencontrer de très nombreux interlocuteurs avec qui il a pu mener des discussions franches et directes : il tient à les remercier vivement pour leur collaboration.

Le comité exprime toute sa gratitude au président du directoire et au personnel d'IP Paris pour leur accueil chaleureux et pour la parfaite organisation de la visite.

³⁸ Par exemple, le nombre de publications indiqué en page 15 du rapport d'autoévaluation correspond aux publications d'IP Paris (y compris les publications de l'ENPC et de l'Ensta Bretagne), mais les taux d'internationalisation des enseignants-chercheurs et des étudiants indiqués en page 16 du rapport d'autoévaluation (41 %, respectivement 43 %) sont ceux d'IP Paris hors ENPC et Ensta Bretagne, alors que si l'on inclut l'ENPC et l'Ensta Bretagne, ces taux sont de 35 %, respectivement 36 % en 2024.

Avis développé sur l'établissement

Le présent rapport explique de manière détaillée l'avis et les recommandations du comité. La première partie, composée de trois chapitres, fournit une analyse du niveau d'intégration des écoles-membres au sein d'IP Paris et recommande un certain nombre de mesures afin de l'intensifier, du point de vue de la stratégie, de la gouvernance, de l'organisation, et des services administratifs. La deuxième partie, comprenant deux chapitres, présente une appréciation des résultats obtenus et les met en regard des attentes affichées au moment de la création d'IP Paris.

Le pilotage stratégique et opérationnel de l'établissement public expérimental

1 / Un projet pertinent porté par une vision stratégique ambitieuse

a / Une trajectoire remarquable

L'Institut polytechnique de Paris a été créé en 2019 comme établissement public expérimental. Il était constitué initialement de cinq écoles-membres, puis a été complété par l'arrivée d'une sixième école-membre en 2024, l'ENPC. Le comité a plaisir à reconnaître qu'IP Paris a réussi très rapidement à mettre en place une alliance solide de ses écoles-membres disposant chacune d'une histoire, d'une expérience et d'une réputation qui les positionnaient très favorablement dans le paysage de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation. Dès le début du projet de construction d'IP Paris, ses écoles-membres ont affiché une volonté commune de réunir leurs forces, leurs moyens et leurs compétences pour se transformer, ensemble, en un institut de science et de technologie de premier plan en France et au niveau mondial.

Le comité salue la remarquable trajectoire parcourue par IP Paris depuis sa création, du point de vue stratégique et structurel, mais également grâce aux nombreux succès déjà obtenus, et il constate que ce résultat a eu un effet notoire sur le rayonnement national et international de l'établissement. Il tient à mettre particulièrement en évidence la rapidité de cette transformation, ainsi que la démarche efficace et consensuelle qui l'a rendue possible. La suite du présent rapport analyse les différents aspects de cette trajectoire.

Il convient toutefois de préciser ici que **des évolutions importantes sont intervenues depuis 2024** et qu'elles ont indéniablement porté leurs fruits. D'une part, l'adaptation des statuts opérée en juillet 2024³⁹ a renforcé la gouvernance, en particulier par la création du directoire qui est l'organe exécutif central. D'autre part le périmètre d'IP Paris a été élargi par la venue de l'ENPC et cette extension a ensuite été poursuivie par la fusion au 1^{er} janvier 2025 de l'Ensta Paris et de l'Ensta Bretagne au sein d'un seul établissement Ensta. **Ce nouveau périmètre d'activités d'IP Paris l'a rendu encore mieux**

³⁹ Par le décret no 2024-818 du 15 juillet 2024.

apte à affronter les grands enjeux sociétaux actuels, puisque l'établissement dispose aujourd'hui de compétences dans un large spectre de domaines scientifiques, principalement en matière de défense et de sécurité, d'intelligence artificielle et d'analyse des données, d'ingénierie et de sciences des matériaux, d'innovations technologiques, d'énergie et de climat, de sciences environnementales et marines. Plus récemment, une nouvelle étape a été franchie pour renforcer la cohérence de la gouvernance de l'ensemble de l'établissement par la désignation de vice-présidents se consacrant entièrement à leur domaine de responsabilité⁴⁰, qui n'exercent pas (à deux exceptions près) de fonction exécutive au sein d'une école-membre.

b / Des enjeux stratégiques bien identifiés, mais à compléter

La première pierre de l'édifice IP Paris a été la définition d'une stratégie claire, formulée de manière détaillée dans le contrat d'objectifs et de performance (COP) pour la période 2022-2026. **Le comité apprécie le fait que l'élaboration de cette stratégie ait été le résultat d'une réflexion commune d'IP Paris et de ses écoles-membres et ait tenu compte des objectifs stratégiques et des attentes des différentes tutelles⁴¹.**

Le COP 2022-2026 de IP Paris est structuré en huit objectifs stratégiques, chacun étant décliné en un certain nombre d'actions :

1. Poursuivre la croissance des effectifs étudiants tout en maintenant le niveau d'excellence et la réputation d'IP Paris et de ses écoles sur la formation en sciences, en particulier en mettant en œuvre une offre de formation par la recherche dans des domaines scientifiques essentiels et porteurs ;
2. Amener l'établissement de recherche intensive IP Paris au meilleur niveau mondial, en développant une politique ambitieuse de recrutement du corps professoral et en renforçant le rôle des départements disciplinaires, tout en développant des centres interdisciplinaires en fonction d'enjeux sociétaux ;
3. Développer des partenariats stratégiques étroits, notamment dans le cadre de laboratoires communs et de centres interdisciplinaires, avec les organismes nationaux de recherche, d'autres établissements de l'enseignement supérieur et de la recherche et les entreprises ;
4. Bâtir avec l'ensemble des parties prenantes un écosystème incontournable en matière d'entrepreneuriat et d'innovation technologique ;
5. Amener le campus de l'Institut polytechnique de Paris aux meilleurs standards internationaux, exemplaire en matière de développement durable, afin d'offrir une expérience attractive à tous les étudiants et personnels ;

⁴⁰ Voir également infra Chapitre 2, paragraphe (b) ; au moment de la rédaction du présent rapport, il s'agit de six vice-présidents en charge de : formation, vie étudiante et égalité des chances ; recherche et innovation ; Europe et international ; partenariats entreprises ; vie de campus ; systèmes d'information.

⁴¹ IP Paris est placé sous la tutelle du Ministère des armées et des anciens combattants et du Ministère de l'économie, des finances et de la souveraineté industrielle, énergétique et numérique ; les cinq établissements-composantes actuels d'IP Paris sont placés sous la tutelle de trois ministères : le Ministère des armées et des anciens combattants est tutelle de l'École polytechnique et de l'Ensta, le Ministère de l'économie, des finances et de la souveraineté industrielle, énergétique et numérique est tutelle du Groupe ENSAE-ENSAI et de l'IMT, et le Ministère de la transition écologique est tutelle de l'ENPC.

6. Bâtir un Institut de science et de technologie international, responsable et inclusif ;
7. Mettre en œuvre une politique de ressources humaines partagée offrant des perspectives de carrière attractives ;
8. Renforcer le développement rapide des ressources et en assurer la pérennité.

Le comité relève la qualité et la pertinence de cette stratégie qui a fédéré toutes les compétences présentes au sein de l'établissement en vue de la réalisation de l'ambition dont il s'est doté à sa création. Il tient également à souligner qu'IP Paris a organisé un suivi très attentif et méthodique de la mise en œuvre de la stratégie de l'établissement, ce qui en garantit l'efficacité⁴².

Le comité a appris que les travaux d'élaboration du prochain COP (COP 2027-2031) étaient lancés et il encourage l'établissement à y insérer comme objectif prioritaire la poursuite et l'intensification de l'intégration des écoles-membres au sein d'IP Paris, ainsi que le déploiement des outils nécessaires pour y parvenir⁴³. En effet, il est convaincu qu'une intégration renforcée est un facteur déterminant pour le succès de la transformation d'IP Paris en grand établissement et il estime que l'intégration doit figurer comme l'un des objectifs prioritaires du COP 2027-2031.

Par ailleurs, **le comité suggère d'accentuer la place de certains thèmes dans le futur COP d'IP Paris afin de mieux affirmer le profil de l'établissement⁴⁴ :**

- Il s'agit principalement de l'égalité des chances lors de l'admission des étudiants, du point de vue de l'origine sociale et du genre, et des proportions entre femmes et hommes parmi les recrutements d'enseignants-chercheurs et de chercheurs.
- Il s'agit également de l'élaboration et de la mise en œuvre d'une politique globale de responsabilité sociétale et environnementale, ainsi que du rôle d'IP Paris dans le dialogue entre science et société en vue d'un renforcement de la confiance du public dans la science⁴⁵.

Enfin, le comité invite les instances de gouvernance d'IP Paris à intégrer à leurs réflexions stratégiques, en concertation avec leurs tutelles, la prise en compte des deux points suivants.

- La construction actuelle de l'établissement est marquée par une particularité qui mérite attention : les écoles Télécom Paris et Télécom SudParis font partie d'IP Paris, mais sont également membres de l'IMT ; il en est de même pour l'ENSAE qui est une école-membre d'IP Paris, mais qui est également membre du Groupe ENSAE-ENSAI. **Du point de vue du comité, ces doubles affiliations représentent un risque sérieux qui doit être pris en considération.** En effet, les écoles concernées peuvent être amenées, en raison de cette situation, à mettre en œuvre des objectifs stratégiques divergents fixés par IP Paris d'une

⁴² Cf. par exemple annexe 2 du rapport d'autoévaluation « Conseil d'administration du 17 décembre 2025 – Suivi des jalons du contrat d'objectifs et de performance » et annexe 3 du rapport d'autoévaluation « Conseil d'administration du 2 juillet 2025 – Suivi des indicateurs du contrat d'objectifs et de performance ».

⁴³ Cette recommandation figurait déjà dans le Rapport d'évaluation de l'Institut polytechnique de Paris 2024-2025 publié le 5 février 2026, Référence 2, pp. 14 et 15.

⁴⁴ Voir également paragraphe (d) infra.

⁴⁵ Les trois points mentionnés étaient déjà relevés dans le Rapport d'évaluation de l'Institut polytechnique de Paris 2024-2025 publié le 5 février 2026, Référence 4, Chapitre 4, paragraphes (a) et (b), pp. 17 à 19, et Références 12 et 13, Chapitre 7, pp. 38 et 39.

part et par l'autre établissement dont elles sont membres d'autre part ; elles peuvent aussi être appelées à appliquer des décisions contradictoires prises de part et d'autre. **Le comité recommande aux établissements concernés, et à leurs tutelles, d'analyser soigneusement ce risque et, dans l'immédiat, de mettre en place des outils appropriés pour résoudre les éventuels conflits qu'il peut induire, puis, dans les meilleurs délais, de trouver des solutions permettant d'éliminer ce risque.**

- Force est de constater que parmi les six écoles-membres, l'une a joué un rôle prépondérant dans la construction d'IP Paris : il s'agit de l'École polytechnique, qui occupe encore une position forte⁴⁶. Cet état de fait pose **la question de savoir si la place de l'École polytechnique au sein d'IP Paris doit être identique à celle des autres écoles-membres ou si elle doit être particulière sous certains aspects**. Le comité estime que cette question doit être abordée de manière très ouverte. De son avis, la réponse devrait respecter, du point de vue statutaire, le principe d'une responsabilité identique des six écoles-membres, mais identifier le juste moyen de bénéficier du leadership de l'École polytechnique, par exemple en lui déléguant certaines compétences⁴⁷.

c / Un positionnement national caractérisé par des liens forts avec les organismes nationaux de recherche et des partenariats concentrés sur le plateau de Saclay

L'un des effets bénéfiques du regroupement des écoles-membres concerne les liens avec les organismes nationaux de recherche : en effet, le fait que ces interactions puissent se discuter au niveau d'IP Paris plutôt qu'à celui de chaque école-membre est un avantage déterminant pour l'établissement, puisqu'il lui permet de construire des relations dans une perspective de long terme et avec une vision globale et interdisciplinaire qui en renforce indiscutablement l'impact. Cette réalité est également très appréciée par les organismes nationaux de recherche eux-mêmes, qui voient leur collaboration plus fluide et prometteuse⁴⁸. **Le comité salue cette situation très favorable pour le développement des interactions avec les organismes nationaux de recherche et de leur effet positif sur les ressources humaines et financières mises à disposition d'IP Paris.** Si des conventions de collaboration sont déjà en vigueur entre IP Paris et certains organismes nationaux de recherche, **le comité invite l'établissement à finaliser les projets de conventions en cours avec le CNRS, le CEA et l'Inserm**⁴⁹.

Si IP Paris bénéficie d'une grande réputation au niveau national, il a choisi de **concentrer ses principaux partenariats académiques nationaux sur le plateau de Saclay, prioritairement avec HEC Paris, mais également avec l'Université Paris-Saclay**. Les entretiens que le comité a conduits avec les présidents de ces deux partenaires ont confirmé l'importance de ces collaborations. D'un côté, IP Paris et HEC Paris portent ensemble plusieurs parcours de master et une école doctorale, et sont

⁴⁶ Par exemple, dans le budget consolidé présenté au Conseil d'administration le 24 juin 2025, l'École polytechnique représente 47% des effectifs des personnels et 49% des recettes et des dépenses de l'établissement.

⁴⁷ Voir Chapitre 2, paragraphe (a).

⁴⁸ Cela a été confirmé lors de l'entretien du comité avec les représentants du CNRS et de l'Inria.

⁴⁹ Cf. rapport d'autoévaluation, p. 3.

co-tutelles du centre interdisciplinaire Hi! PARIS sur l'intelligence artificielle et l'analyse des données, mais surtout l'identification de futurs projets communs est simplifiée et enrichie depuis la création d'IP Paris, puisqu'elle peut s'envisager au niveau global de l'établissement et privilégier une logique de complémentarité de compétences, ce que le comité tient à relever. Pour ce qui concerne les liens entre IP Paris et l'Université Paris Saclay, ils sont nombreux, mais plutôt concentrés sur certaines disciplines ou sur certains contacts scientifiques individuels : **le comité encourage IP Paris à les inscrire, du moins à moyen terme, dans une stratégie de collaboration plus intense au niveau institutionnel, ce qui renforcerait indéniablement la visibilité du plateau de Saclay sur la carte mondiale de l'enseignement supérieur et de la recherche.**

d / Une réputation internationale de premier plan qui peut encore mieux s'affirmer par une attractivité accrue auprès des étudiants et des enseignants-chercheurs

L'ambition d'IP Paris depuis sa création en 2019 est de devenir un grand institut de science et de technologie de rang mondial, parmi les meilleurs en Europe. Le comité estime que cette ambition est juste et cohérente avec les compétences présentes au sein de l'établissement. Il a pu constater au cours des entretiens que le regroupement effectué a indiscutablement déjà eu un effet extrêmement positif sur la visibilité et la réputation internationale d'IP Paris.

Cette conséquence de la création de l'établissement et de l'installation de sa marque a été récemment renforcée par la définition d'une politique internationale très bien pensée. Ce point a déjà été relevé dans le Rapport d'évaluation de l'Institut polytechnique de Paris 2024-2025 publié le 5 février 2026⁵⁰, mais **le comité constate avec satisfaction que cette politique a maintenant été implémentée et qu'elle produit déjà des effets importants.** Le principal d'entre eux est la conclusion de près d'une dizaine de partenariats stratégiques privilégiés avec des institutions étrangères de très haut niveau, l'objectif étant d'en signer une vingtaine d'ici quelques années⁵¹. Il convient également de relever qu'IP Paris a intégré l'alliance européenne Eurotech en 2023 et qu'il en assume la présidence en 2026, ce qui renforce la dynamique européenne de l'établissement et amplifie les possibilités d'action avec les partenaires de l'alliance⁵². Tous ces partenariats ont un impact extrêmement positif sur le montage de projets communs (en matière de formation, de recherche et d'innovation), sur des échanges réciproques, sur l'accès à d'autres collaborations portées par ces partenaires et, finalement, sur le rayonnement d'IP Paris.

L'établissement est très attaché à suivre de manière précise sa place dans les classements internationaux et son évolution. **De l'avis du comité, cette observation confirme indéniablement qu'IP Paris fait partie des universités de rang mondial :** IP Paris se situe à la 41^{ème} position dans le classement QS 2026, à la 68^{ème} dans le classement THE 2026, et dans la tranche 201^{ème} – 300^{ème} du classement ARWU de Shanghai. Si ce positionnement est déjà remarquable, en particulier lorsqu'il est mis en regard de la taille assez modeste de l'établissement, **le comité lui recommande**

⁵⁰ Cf. Référence 3, paragraphe (b), pp. 16 et 17.

⁵¹ Cf. entretien avec le vice-président Europe et international.

⁵² L'alliance Eurotech comprend six partenaires : Technical University of Denmark (DTU) ; École Polytechnique Fédérale de Lausanne (EPFL) ; Institut Polytechnique de Paris (IP Paris) ; Technion Israël Institute of technology ; Eindhoven University of Technology ; Technical University of Munich (TUM).

néanmoins de suivre également son positionnement bibliométrique et de réfléchir aux meilleurs moyens de l'améliorer : en 2025, le CWTS⁵³ de l'Université de Leiden classe IP Paris à la 666^{ème} place en ce qui concerne le nombre de publications et à la 549^{ème} place en matière d'impact des publications (critère PP10%, soit la proportion de publications figurant parmi les 10% les plus citées dans leur domaine scientifique)⁵⁴.

Le comité estime qu'au-delà des classements, un élément déterminant pour mesurer – et améliorer – le rayonnement international d'IP Paris est son attractivité auprès des étudiants et des doctorants et auprès des enseignants-chercheurs et des chercheurs. Or, en 2024, la proportion d'étudiants de nationalité étrangère à IP Paris est de 36%, mais seule une partie d'entre eux étaient titulaires d'un diplôme étranger (baccalauréat ou équivalent, master) avant d'être admis à IP Paris⁵⁵. Toujours en 2024, la proportion de personnes de nationalité étrangère parmi les recrutements d'enseignants-chercheurs et de chercheurs est de 35% et parmi elles, environ la moitié ont obtenu leur diplôme à l'étranger⁵⁶.

À ce propos, le comité constate une fois encore que les résultats actuels sont encourageants, mais il invite l'établissement à suivre ces indices d'attractivité de manière plus précise et à prendre des mesures susceptibles de les accroître, avec une attention particulière à la capacité à attirer les meilleurs talents étrangers pour effectuer un doctorat ou occuper un poste académique à IP Paris. Il s'agit, par exemple, d'utiliser les partenariats stratégiques privilégiés et les autres relations scientifiques de l'établissement, y compris à travers des projets européens, de créer des bourses de doctorants ou des postes de chercheurs invités, et surtout de trouver les moyens permettant d'offrir des conditions de recherche particulièrement favorables aux très bons chercheurs (juniors et seniors) provenant d'institutions étrangères. La poursuite de l'usage de la procédure Tenure Track est également utile, pour autant que ses conditions d'application soient claires et transparentes.

Enfin, le comité suggère d'insérer également ces objectifs d'attractivité dans le futur COP d'IP Paris. De manière générale, il estime qu'il est important que les objectifs de positionnement international d'IP Paris soient atteints à relativement brève échéance afin d'affirmer plus fortement le rôle de leader que l'établissement veut jouer au niveau national et de tirer profit de son rayonnement au niveau mondial. Le comité est convaincu que cela ne sera possible que si IP Paris parvient à accroître sa compétitivité, principalement du point de vue de sa capacité à attirer et à retenir les meilleurs talents, mais également de son succès en matière d'obtention de fonds propres, notamment de fonds européens.

⁵³ CWTS = Center for Science and Technology Studies – Centrum voor Wetenschap- en Technologiestudies.

⁵⁴ Il faut préciser que le nombre de publications dépend de la taille de l'établissement, alors que le critère PP10% est indépendant de sa taille. De plus, le classement CWTS 2025 ne tient pas encore compte de l'extension du périmètre d'IP Paris à l'ENPC et à l'Ensta Bretagne.

⁵⁵ 38% des doctorants internationaux et 71% des étudiants de master internationaux, cf. annexe 3 du rapport d'auto-évaluation, p. 18, et document « Réponses aux questions du Comité Hcéres sur l'internationalisation de l'Institut polytechnique de Paris ».

⁵⁶ Cf. annexe 3 du rapport d'auto-évaluation, p. 7, et document « Réponses aux questions du Comité Hcéres sur l'internationalisation de l'Institut polytechnique de Paris » : la proportion de diplômes étrangers parmi les personnes recrutées de nationalité étrangère est de 57% à l'École polytechnique, 23% à l'ENPC, 69% à l'ENSAE, 18% à l'Ensta, 70% à Télécom Paris et 35% à Télécom SudParis.

2 / Une gouvernance et une organisation au service d'une intégration consensuelle qui doit être intensifiée

En leur article 1^{er}, les statuts de 2024 d'IP Paris⁵⁷ indiquent que « l'Institut polytechnique de Paris et ses écoles-membres concourent ensemble aux missions de service public de l'enseignement supérieur et de la recherche telles que définies à l'article L. 123-3 du code de l'éducation et à l'article L. 111-5 du code de la recherche ». C'est la raison pour laquelle les statuts de 2024 prévoient d'un côté l'autonomie des établissements-composantes, en leur garantissant leur personnalité morale et juridique, et d'un autre une capacité à agir et des missions en propre pour IP Paris. **Le comité constate l'adéquation des statuts 2024 d'IP Paris à ses missions et à son ambition et salue la manière dont l'établissement a su se saisir des possibilités d'organisation qui lui ont été offertes par ces dispositions réglementaires.** Ce point est développé dans ce qui suit.

a / Des statuts qui donnent un cadre à l'autonomie des écoles-membres et à l'action de l'ensemble

Les statuts d'IP Paris, définis par le décret n° 2019-549 du 31 mai 2019, ont été modifiés par le décret n° 2024-818 du 15 juillet 2024. L'article 4 de ces statuts définit les missions et compétences propres d'IP Paris et celles de ses écoles-membres. Les missions d'IP Paris sont décrites comme étant :

- Des missions de coordination, de la mise en œuvre du volet recherche du projet partagé et de la politique d'innovation des écoles-membres⁵⁸,
- Des missions de concertation, sur l'offre de formation de chacune des écoles-membres⁵⁹,
- Des missions d'influence : il favorise le développement des relations avec les entreprises⁶⁰,
- Des compétences propres sur certains sujets : par exemple⁶¹, il entreprend et soutient de nouveaux programmes ou projets de recherche, il définit une politique commune de signature des publications, il demande l'accréditation de l'offre de formation pour délivrer le diplôme de licence, de master et de doctorat, ainsi que l'habilitation à diriger des recherches et des diplômes propres conférant grade, il assure la communication relative à IP Paris, la promotion de son développement à l'international et le fonctionnement de l'organisation.

Le comité constate que ces dispositions sont mises en œuvre de manière efficace et favorable au partage de responsabilités des écoles-membres pour constituer l'établissement qu'est devenu IP Paris.

Par ailleurs, l'article 4.1 des statuts de 2024 prévoit qu'un établissement-composante peut « déléguer ou transférer l'une de ses compétences à IP Paris » et l'article 4.2 qu'« IP Paris peut

⁵⁷ Par le décret no 2024-818 du 15 juillet 2024.

⁵⁸ Cf. statuts de 2024, article 4-1°-a et d.

⁵⁹ Cf. statuts de 2024, article 4-2°-c.

⁶⁰ Cf. statuts de 2024, article 4-6°.

⁶¹ Cf. statuts de 2024, articles 4-1°-b et c, article 4-2°-a et b, article 4-4°, article 5° et article 7°.

confier l'exercice d'une de ses compétences à un établissement-composante ». **Le comité considère que ces dispositions donnent à IP Paris une certaine souplesse pour progresser dans l'intégration des fonctions de l'ensemble, sans contrevenir au principe d'autonomie des établissements-composantes, et il l'encourage à recourir plus souvent à ces possibilités de délégation de compétences**⁶².

Dans le cas particulier de la construction budgétaire, IP Paris s'assure de la cohérence des budgets des écoles-membres avec la politique générale qu'il conduit⁶³. Dans la mesure où les écoles-membres conservent leur autonomie budgétaire, **cette disposition ne donne en soi pas de pouvoir à IP Paris pour intervenir sur le budget des écoles-membres ni sur d'éventuelles péréquations entre ces budgets**. Néanmoins, IP Paris a entrepris de produire des éléments budgétaires consolidés⁶⁴, ce qui pourrait dénoter un certain consensus pour aller progressivement vers une forme de collégialité dans la construction budgétaire future. **Le comité encourage IP Paris et ses écoles-membres à construire ensemble une plus grande intégration budgétaire**⁶⁵.

Ainsi le comité constate que les statuts de 2024 d'IP Paris ont mis en place un ensemble de principes qui ont permis de tirer parti avec dynamisme des atouts respectifs de chacune des écoles-membres, tout en leur donnant un cadre de concertation, de coordination et, progressivement, d'intégration, utile au développement et au rayonnement d'IP Paris.

b / Une gouvernance qui favorise l'intégration

La notion de gouvernance dépasse, tout en les englobant, celles de commandement et d'administration, en leur rajoutant une dimension « politique », c'est-à-dire un souci de maintenir un consensus solide au sein de la communauté des personnels et des usagers. La gouvernance d'IP Paris est constituée des instances suivantes : le conseil d'administration, le conseil académique, le comité scientifique international (ISAB⁶⁶), le directoire et le comité exécutif.

Le comité a examiné dans quelle mesure les instances de gouvernance sont capables de fonctionner efficacement, de prendre des décisions, de les appliquer dans l'ensemble de l'établissement, et de favoriser une plus forte intégration des écoles-membres au sein d'IP Paris.

Le conseil d'administration fonctionne de manière efficace. Il est composé de 31 membres⁶⁷. Les établissements-composantes y sont représentés par un membre de leurs conseils d'administration respectifs, et les décisions qui y sont débattues ont, en principe, préalablement fait l'objet d'un accord entre IP Paris et ses écoles-membres au sein du directoire. **Le comité estime que cette**

⁶² Voir infra Chapitre 3, paragraphes (a), (b), (d), (e).

⁶³ Cf. statuts de 2024, article 4-10°.

⁶⁴ Cf. document « Présentation budgétaire consolidée – CA IP Paris du 24 juin 2025 » : la présentation budgétaire consolidée est analysée infra au Chapitre 3, paragraphe (b).

⁶⁵ Ce point est développé au Chapitre 3, paragraphe (b).

⁶⁶ ISAB = *International Scientific Advisory Board*.

⁶⁷ Cf. article 7.1 des statuts de 2024 : le conseil d'administration est composé de 31 membres, soit, outre le président, 8 représentants de l'État, 2 représentants des collectivités territoriales, 10 personnalités qualifiées (dont 5 proposées par chacun des établissements-composantes) et 10 représentants élus des personnels et des usagers d'IP Paris et de ses écoles-membres (dont 3 représentants des personnels d'enseignement et de recherche, 1 représentant des personnels de recherche affectés dans les laboratoires d'IP Paris et des écoles-membres, dont ils ne sont pas employeurs, de 2 représentants des autres personnels d'IP Paris et des écoles-membres, et de 4 représentants des étudiants).

organisation est une garantie de fluidité dans la prise des décisions et dans leur mise en œuvre. Il note cependant que la communauté des enseignants-chercheurs et des chercheurs n'y est représentée que par quatre membres, ce qui est peu pour un regroupement qui en accueille 2250⁶⁸ et qu'il en est de même pour la représentation des autres personnels et celle des étudiants. **Le comité considère que l'établissement doit être particulièrement vigilant pour que, malgré la faible proportion des représentants internes dans la composition du conseil d'administration, la participation interne soit prise très au sérieux et puisse contribuer pleinement aux prises de décisions.**

Le conseil académique, de son côté, est composé de 51 membres⁶⁹, dont 32 représentants élus, soit 19 représentants des personnels d'enseignement et de recherche d'IP Paris et des écoles-membres, 5 représentants des autres personnels et 8 représentants des étudiants. **Les échanges durant la mission d'évaluation ont mis en évidence un fonctionnement du conseil académique qui reste insatisfaisant.** Si sa commission « Recherche » se réunit tous les deux mois pour donner l'avis requis sur les habilitations à diriger des recherches, les deux commissions « Formation et vie étudiante » et « Égalité des chances, parité, diversité » sont décrites comme ne fonctionnant pas correctement. Ce point pose question, dans la mesure où, parmi les écoles-membres, seules l'Ensta et l'ENPC ont en leur sein une instance équivalente à un conseil académique : le conseil de la formation et le conseil de la recherche pour la première ; le conseil de l'enseignement et de la recherche et le conseil scientifique pour la seconde.

Pourtant, il est essentiel pour un établissement qui a les ambitions d'IP Paris de s'engager dans une démarche qui donne les moyens aux personnels et aux étudiants de faire entendre leur voix. La mise en œuvre de cette démarche passe par les différents canaux de communication interne, mais aussi par une représentativité interne large⁷⁰ et bien comprise : il convient d'inciter en particulier les étudiants à se proposer pour assumer un rôle d'élu au conseil académique (ou au conseil d'administration) et de les préparer à cette tâche. **De ce fait, le comité recommande que les modalités de fonctionnement du conseil académique soient rapidement améliorées pour garantir la nécessaire démocratie interne relativement aux thématiques académiques. En particulier, il est nécessaire de réexaminer le rôle du conseil académique et de lui permettre de le jouer pleinement, mais également d'encourager tous les membres de la communauté d'IP Paris (et en particulier les étudiants) à être représentés en son sein.**

Par ailleurs, IP Paris a mis en place un comité scientifique international (ISAB) qui lui apporte un regard externe précieux sur sa stratégie, son fonctionnement, la qualité et la pertinence de son offre de formation et de ses activités de recherche et d'innovation, sur le lancement de certaines de ses initiatives, et sur ses objectifs en matière de positionnement international. Le comité se félicite de constater⁷¹ que l'ISAB estime qu'IP Paris a le potentiel permettant de nourrir des ambitions encore plus élevées qu'actuellement, mais à condition de poursuivre son développement et son intégration :

⁶⁸ Cf. site internet d'IP Paris, « faits et chiffres ».

⁶⁹ Cf. article 8 des statuts de 2024.

⁷⁰ Il est étonnant de constater à la lecture de l'article 8 des statuts de 2024 que parmi les huit représentants des étudiants, il y a cinq étudiants en formation d'ingénieur issus chacun d'une école-membre différente, alors qu'il y a six écoles-membres depuis 2024.

⁷¹ Cf. entretien avec le président de l'ISAB.

concrètement, il lui semble nécessaire de renforcer la coordination interne et surtout d'augmenter le poids et les ressources financières de la gouvernance centrale, afin de pouvoir donner des orientations plus fortes à l'ensemble de l'établissement ; l'ISAB encourage en outre IP Paris à accroître sa compétitivité internationale, en devenant plus attractif⁷², mais aussi en augmentant encore sa taille. **Le comité a pris note avec intérêt que l'ISAB pense qu'à ces conditions, IP Paris peut servir d'exemple et faire évoluer l'ensemble du système français de l'enseignement supérieur et de la recherche vers une posture plus internationale.**

Le directoire est défini aux articles 10, 10.1 et 10.2 des statuts de 2024 et son président est nommé par décret. Le directoire est composé, outre son président, des directeurs des écoles-membres et du directeur général du Groupe ENSAE-ENSAI, le directeur de l'ENSAE étant invité permanent. Cette composition est cohérente avec le fait que ce sont vraiment le président du directoire et les directeurs des écoles-membres qui assument ensemble la responsabilité de l'établissement. Le fonctionnement du directoire prévoit notamment que chaque école-membre dispose d'un droit de veto, qui doit être motivé. Le président du directoire veille à ce que les décisions soient prises de manière consensuelle par l'ensemble des membres et à ce que le droit de veto n'ait jamais à être utilisé. **Par les différents entretiens que le comité a eu pendant la visite, il constate que ce mode de prise de décisions crée et maintient la confiance entre les écoles-membres et la présidence du directoire et permet de donner suite de manière fluide aux décisions prises.** Cette fluidité est confortée par les bonnes relations qui existent entre le président du conseil d'administration et celui du directoire. **Le comité estime par conséquent que le directoire fonctionne de manière collégiale et efficace.**

Le comité exécutif est défini à l'article 12 des statuts de 2024. Il est composé des membres du directoire, des six vice-présidents et du directeur général des services. Son rôle est la mise en œuvre des actions et des projets que le directoire a définis, dans une feuille de route annuelle, ainsi que des décisions du conseil d'administration. Le partage des responsabilités entre le directoire et le comité exécutif semble correct, puisque le directoire prend les décisions de nature stratégique et fixe le cadre et les sujets à travailler, alors que le comité exécutif travaille à leur mise en œuvre, fait des propositions pour validation au directoire, et prend des décisions opérationnelles. **Pour autant, le comité invite IP Paris à mieux formaliser et expliquer les rôles respectifs de ces deux instances, afin qu'ils soient bien compris à tous les niveaux de l'organisation, notamment dans les écoles-membres.**

Les vice-présidents assument chacun la responsabilité d'une thématique⁷³. Le comité relève avec satisfaction le changement récent qui fait que les vice-présidents se consacrent dorénavant entièrement à leur rôle de vice-président et à leur domaine de compétence et n'assument plus de fonction exécutive au sein d'une école-membre⁷⁴. Les vice-présidents ont chacun un double rôle : assurer leur fonction au sein d'IP Paris et animer leurs comités thématiques respectifs. Le directeur

⁷² Ce point est développé supra au Chapitre 1, paragraphe (d).

⁷³ Au moment de la rédaction du présent rapport, les six vice-présidents sont en charge des thématiques suivantes : formation, vie étudiante et égalité des chances ; recherche et innovation ; Europe et international ; partenariats entreprises ; vie de campus ; systèmes d'information.

⁷⁴ À deux exceptions près : celle de la vice-présidente vie de campus qui est aussi directrice générale de l'École polytechnique et celle du vice-président systèmes d'information qui est aussi directeur de Télécom SudParis.

général des services remplit une fonction semblable pour les services support. Lors de la visite, il est apparu que les vice-présidents et le directeur général des services remplissaient leurs fonctions de manière très effective, notamment en travaillant étroitement, sur leur thématique, avec les responsables des écoles-membres. Et ceux-ci contribuent positivement à un travail commun, dans la mesure où les sujets traités par les comités thématiques ont été préalablement décidés en accord avec les directeurs de ces écoles.

En résumé, le comité constate que le conseil d'administration, le directoire et le comité exécutif fonctionnent de manière efficace et intégrée. Cependant, au cours des entretiens qui ont eu lieu pendant la visite, le comité a noté un certain flou sur la compréhension des processus de construction des décisions. **Il estime qu'il est indispensable d'expliquer clairement les lieux et les processus de prise de décisions afin qu'ils soient compris de tous et que l'ensemble des membres de la communauté d'IP Paris puissent se les approprier.**

c / Un partage de responsabilités entre le niveau central et les écoles-membres qui se structure, mais dont la formalisation est à poursuivre

IP Paris s'est doté de plusieurs dispositifs qui sont autant de leviers d'intégration des missions et du fonctionnement des écoles-membres dans un ensemble cohérent.

Le premier de ces dispositifs est constitué par les départements d'enseignement et de recherche. Ceux-ci, au nombre de dix, ont chacun un rôle de coordination et d'animation dans un domaine disciplinaire⁷⁵. Leur structuration progresse, avec des lettres de mission des directeurs de département diffusées fin novembre 2025 par le président du directoire, à l'occasion des élections des directeurs de département. Ces missions consistent⁷⁶, outre la coordination et l'animation, à contribuer à la notoriété académique de l'Institut, à veiller à la qualité du recrutement des étudiants internationaux et à participer activement au recrutement des enseignants-chercheurs et de chercheurs, en concertation avec les comités en charge de l'enseignement et de la recherche, les vice-présidents, les départements correspondants dans les écoles-membres, le *Grants Office* et les centres interdisciplinaires (traités ci-après). Un état des lieux de leur discipline leur est également régulièrement demandé.

Les entretiens ont montré qu'aujourd'hui, **le fonctionnement des départements est encore hétérogène**, notamment du fait qu'une discipline peut être représentée dans une seule école-membre ou dans plusieurs. Les ressources financières qui leur sont allouées sont très variables⁷⁷. Ces ressources sont utilisées, par exemple, pour gérer des plateformes de recherche ou créer des postes de postdocs ou de professeurs invités. Si la volonté exprimée par IP Paris est de confier aux départements un rôle grandissant dans les processus de recrutement des enseignants-chercheurs

⁷⁵ Ces dix départements sont les suivants : biologie ; chimie et procédés ; économie ; informatique, sciences des données et intelligence artificielle ; information, communication et électronique ; mathématiques ; science et ingénierie mécaniques ; physique ; sciences sociales et management ; sciences humaines, art, lettres et langues.

⁷⁶ Cf. lettre de mission des directeurs de départements, p.1.

⁷⁷ Pour 2026, il s'agit de montants compris entre 5000 € et 296000 €, cf. Synthèse des dialogues d'orientations et de ressources 2026 des départements d'enseignement et de recherche d'IP Paris.

et des chercheurs⁷⁸, le comité constate qu'à ce jour, la demande faite par les écoles-membres aux départements se résume à leur faire des remarques dans le processus de recrutement, sur les besoins de postes et sur les bilans des recrutements⁷⁹. De plus, il convient de rappeler que les écoles-membres sont les employeurs et ce sont donc elles qui décident in fine des recrutements.

Les départements d'enseignement et de recherche constituent un véritable levier d'intégration⁸⁰, mais ils ne sont cependant pas encore en mesure de proposer une stratégie pour leur discipline, qui serve en particulier de cadre aux demandes de recrutement des laboratoires et des écoles-membres. Pour autant, puisque les lettres de missions témoignent d'une volonté d'IP Paris de renforcer le rôle des départements d'enseignement et de recherche, donnant suite en cela à l'une des recommandations formulées dans le Rapport d'évaluation de l'Institut polytechnique de Paris 2024-2025 publié le 5 février 2026, **le comité invite expressément IP Paris à traduire en actes le renforcement annoncé, notamment en attribuant aux départements d'enseignement et de recherche des ressources humaines et financières suffisantes, et en les considérant comme des acteurs structurants en matière de recrutement des enseignants-chercheurs et des chercheurs** : le comité pense qu'il faut leur demander de se prononcer sur les propositions de postes émanant des laboratoires, de participer activement aux travaux des comités de sélection et de fournir une analyse des résultats des campagnes de recrutement.

Le deuxième dispositif est composé des sept centres interdisciplinaires⁸¹ qui fédèrent les forces des écoles-membres pour rapprocher la recherche fondamentale et les préoccupations des entreprises et de la société, autour de grands enjeux sociétaux : la défense et la sécurité, l'intelligence artificielle et l'analyse des données, l'énergie et le climat, les mers et l'océan, l'ingénierie pour la santé, les sciences des matériaux, les arts et les sciences pour créer un écosystème d'innovations technologiques et sociétales. **Le comité salue l'impact très positif des centres interdisciplinaires : ils renforcent les liens entre les départements et les laboratoires, ils produisent des financements propres⁸², ils créent une relation forte avec les entreprises et contribuent au dialogue entre science et société. Ils constituent, de ce fait, un levier d'intégration efficace et bienvenu**, sans remettre en question l'autonomie des écoles-membres.

De manière à renforcer la dynamique intégrative des départements d'enseignement et de recherche et des centres interdisciplinaires, le comité invite IP Paris à formaliser plus précisément leurs rôles respectifs, leurs responsabilités et leurs compétences décisionnelles.

La Graduate School est un autre levier d'intégration. Sous l'autorité conjointe du vice-président formation, vie étudiante et égalité des chances et du vice-président recherche et innovation, et en coordination avec les deux écoles doctorales et les départements d'enseignement et de recherche,

⁷⁸ Cf. rapport d'autoévaluation, p. 2.

⁷⁹ Cf. rapport d'autoévaluation, p. 14.

⁸⁰ Le taux de participation aux élections des directeurs de département de novembre 2025 a été de 51%, montant à plus de 80% dans certains départements, montrant un intérêt de la communauté académique pour ce dispositif et augurant du potentiel de transformation des départements, cf. rapport d'autoévaluation, p. 8.

⁸¹ Les sept centres interdisciplinaires sont : Centre Interdisciplinaire pour la Défense et la Sécurité (CIEDS) ; Hi !Paris sur l'IA, porté avec HEC ; Energy for Climate (E4C) ; Centre Mers et Océan (CIMO) ; Centre Engineering for Health (E4H) ; Centre Materials for Society (M4S) ; Centre Sciences, Publics, Inspirations, Recherches, Arts tous liés (SPIRAL).

⁸² Le rapport d'autoévaluation de l'évaluation du Hcéres de 2025 cite en page 2 le montant de 30 M€ à fin 2023, mais ce montant ne concerne que six centres interdisciplinaires.

la *Graduate School* est en charge du pilotage administratif des diplômes de master et du doctorat ainsi que de la délivrance de l'habilitation à diriger des recherches. Son champ d'intervention est même plus large, puisqu'il s'étend à la structure globale de l'offre de masters. Dans cette optique, la *Graduate School* a commencé une étude des coûts complets des masters, dans le but de proposer une rationalisation de l'offre de formation. Si le comité appuie cette démarche, il souligne qu'elle ne pourra se concrétiser sans la mise en place d'outils performants permettant de mesurer la répartition des coûts⁸³. **Ainsi, le comité se réjouit du rôle joué par la *Graduate School* et suggère qu'elle devienne un élément moteur dans l'intégration pédagogique d'IP Paris pour tous les cursus hors formations d'ingénieurs.**

Le *Grants Office* a été créé en juin 2023. Supervisé par le vice-président recherche et innovation, il soutient les enseignants-chercheurs et les chercheurs dans leurs candidatures aux appels à projet nationaux et internationaux. Il est conçu pour être financièrement autonome, grâce aux prélèvements effectués sur les montants obtenus⁸⁴. Les résultats obtenus sont importants, avec 21,5 M€ sur H2020 et 56,9 M€ sur Horizon Europe⁸⁵. Le comité estime que ce dispositif, qui a montré son efficacité pour la recherche de financements, est un réel facteur d'intégration, en développant des liens internes entre les laboratoires, ce service central et le vice-président recherche et innovation.

d / Un sentiment d'appartenance qui reste encore partiel et doit être travaillé

Le sentiment d'appartenance à IP Paris des personnels et des usagers est difficile à saisir et se montre encore parcellaire.

Pour les étudiants ingénieurs, l'appartenance première est ressentie pour leur école. Il est possible que des dispositions futures sur une forme de réunion (complète ou partielle) des concours d'entrée soient de nature à développer une appartenance plus forte à IP Paris, mais un tel mouvement n'est pas considéré comme d'actualité par l'établissement. En revanche, le comité Vie étudiante d'IP Paris se coordonne avec ses homologues dans les écoles-membres pour développer des activités qui s'adressent à l'ensemble des étudiants de ces écoles, notamment par des appels à projets destinés aux associations étudiantes, ou des réflexions sur la précarité étudiante et la valorisation de l'engagement étudiant⁸⁶ : ses actions sont donc de nature à augmenter le sentiment d'appartenance à IP Paris. Il en est de même avec le comité Égalité des chances. Pour les étudiants de master et de doctorat, cette appartenance est plus difficile à mesurer. Il est prévu d'en faire un sujet dans le prochain COP, en veillant à ce que ces étudiants ne soient pas tenus à l'écart de la structuration de la vie étudiante.

Concernant les personnels, il y a une vraie prise de conscience qu'ils ont une double appartenance, à leur établissement de rattachement et à IP Paris. S'agissant de ce dernier, une attitude se dégage

⁸³ Sans cela, l'analyse sera difficile puisqu'actuellement, le fonctionnement est très hétérogène entre les écoles-membres.

⁸⁴ Les prélèvements sont de 5% sur les montants gérés par IP Paris et de 3% sur les montants gérés par les écoles-membres.

⁸⁵ Cf. rapport d'autoévaluation de l'évaluation du Hcéres de 2025, p. 35.

⁸⁶ Voir également infra Chapitre 4, paragraphe (c).

qui est de curiosité et de souci, que leurs situations et initiatives soient visibles et prises en compte par le niveau central. Les événements destinés à l'intégration des nouveaux arrivants sont d'ailleurs jugés également utiles pour les personnels déjà en place.

Le comité encourage IP Paris à poursuivre les actions entreprises pour le renforcement du sentiment d'appartenance à l'établissement des étudiants et des personnels et à tenter d'en mesurer l'impact.

3 / Un déploiement harmonisé des pratiques administratives en progrès, mais encore inachevé

a / Une structuration des services encore à améliorer, mais en bonne voie

Au niveau central d'IP Paris, les fonctions de support⁸⁷ et les fonctions de soutien⁸⁸ sont regroupées sous l'appellation « services communs »⁸⁹ et sont pilotés administrativement par le directeur général des services.

Le déménagement des services communs, prévu en septembre 2026, sur un plateau de 1000 m2 dans le bâtiment « le NEXT » permettra leur regroupement et leur apportera une meilleure visibilité, après leur dispersion et leur hébergement par les écoles-membres. **Ce choix d'IP Paris traduit, grâce à une réalisation concrète, la volonté d'aller vers une identification claire du positionnement central du pilotage administratif.** Par ailleurs, la direction générale des services s'est employée à renforcer le potentiel humain des services centraux, dans un contexte d'augmentation de charges : les ratios par gestionnaire restent encore soutenables, malgré la diversité de la réglementation qui rend leur gestion complexe.

Les services de soutien (environ 70 emplois) ont vocation à toucher toutes les structures d'IP Paris et à être au service de l'ensemble de l'établissement, notamment par l'intermédiaire du *Grants Office*, sur l'appréciation duquel les interlocuteurs de la mission ont été élogieux, et de la *Graduate School*, emblématique du pilotage central réussi de la formation de niveau master et doctorat. Par leur positionnement transversal, ces deux structures, comme les centres interdisciplinaires et les départements d'enseignement et de recherche⁹⁰, servent à faire d'IP Paris un grand établissement.

En revanche, le comité estime que l'appellation retenue de « services communs » ne doit pas masquer la disparité du positionnement de ces services. En effet, **les fonctions de support (environ 15 emplois) sont exercées sur le seul périmètre d'IP Paris *stricto sensu*, mais ne travaillent pas pour les écoles-membres.** Il existe néanmoins des échanges de services entre établissements : depuis l'origine, c'est le service RH de l'ENSAE qui a la charge de la gestion administrative des personnels d'IP Paris dans le cadre d'une convention de service, preuve qu'il est efficace de recourir

⁸⁷ Ressources humaines, finances, agence comptable, affaires juridiques.

⁸⁸ Formation et vie étudiante, recherche et innovation, Grants Office, Europe et international, partenariats entreprises, vie de campus, systèmes d'information et numérique, communication.

⁸⁹ Cf. IP Paris : organigramme des services communs.

⁹⁰ Voir supra Chapitre 2, paragraphe (c).

aux compétences reconnues et de donner un volume d'activités plus important pour bénéficier d'une professionnalité plus grande.

Le comité reconnaît pourtant qu'IP Paris a la volonté d'avoir des services communs plus solides au service de toute la communauté, ce qui se traduit dans les faits par les réunions régulières que tient le directeur général des services avec les secrétaires généraux des écoles-membres et par les propositions d'action qui en découlent. Ces réunions servent de références aux différents services et sont un lieu de discussion, de concertation et de coordination⁹¹. Les responsables administratifs des écoles-membres sont très engagés pour « faire établissement », d'abord grâce à des habitudes d'échanges de pratiques et de conseils réciproques, puis par l'enjeu professionnel que représente la réussite du passage à un grand établissement⁹². Par exemple, le travail sur les ressources apportées par l'intelligence artificielle dans la conduite d'IP Paris pourra être mené en commun : **le comité recommande que la coordination en cette matière, actuellement prévue au niveau politique par le cabinet du président du directoire, soit déclinée rapidement auprès des équipes des écoles-membres. Globalement, le comité salue l'évolution du pilotage d'IP Paris résultant de la volonté de travailler en commun, sous l'impulsion forte du directeur général des services, et encourage l'établissement à persévérer dans cette voie.**

Néanmoins, si la direction générale des services est reconnue comme un pilier de la coordination, elle n'a pas encore suffisamment abouti à donner aux services centraux davantage de responsabilités pour l'ensemble de l'établissement. Une solution serait d'utiliser les délégations de compétences⁹³ prévues par les articles 4.1 et 4.2 des statuts de 2024, si cela est jugé pertinent et dans un périmètre à définir, pour confier à un service central certaines responsabilités applicables dans toutes les écoles-membres ou inversement, pour confier à un service d'une école-membre des responsabilités pour l'ensemble d'IP Paris. **Pour les fonctions support, le comité encourage le directeur général des services et les services des écoles-membres à continuer d'animer des groupes métiers afin de définir progressivement des règles et formats communs, voire pour recourir à des délégations de compétences.** Cette recommandation confirme l'importance, et une certaine urgence, d'une politique qualité partagée⁹⁴ qui nécessiterait un alignement progressif des données et des processus.

b / La délicate, mais nécessaire, consolidation budgétaire

Les établissements-composantes d'IP Paris bénéficient de la personnalité morale et juridique, et de ce fait, sont attributaires directs de leurs moyens, financiers et en ressources humaines. Ils reçoivent leurs subventions de charge pour services publics de leur organisme de tutelle⁹⁵ et ne sont pas concernés par une procédure de dialogue de gestion avec IP Paris. Il leur revient cependant de veiller

⁹¹ Les divers entretiens ont été unanimes sur ce positionnement.

⁹² La rédaction du COP à venir est un bon exemple de travail partagé.

⁹³ Voir supra, Chapitre 2, paragraphe (a).

⁹⁴ Voir infra paragraphe (e).

⁹⁵ Le Ministère des armées et des anciens combattants est tutelle de l'École polytechnique et de l'Ensta, le Ministère de l'économie, des finances et de la souveraineté industrielle, énergétique et numérique est tutelle du Groupe ENSAE-ENSAI et de l'IMT, et le Ministère de la transition écologique est tutelle de l'ENPC.

à ce que leur budget leur permette de respecter la stratégie de l'établissement pris dans son ensemble⁹⁶.

Le poids du directoire sur la construction budgétaire d'IP Paris est donc extrêmement limité. Pourtant, conscient de l'importance de disposer d'un budget consolidé au niveau de l'IP Paris, le directeur général des services, avec l'appui des secrétaires généraux des écoles-membres, a pu produire devant le conseil d'administration d'IP Paris⁹⁷ une présentation budgétaire consolidée des comptes 2024 qui, avec beaucoup de précautions sur les ajustements, les reprises d'informations, l'interprétation des nomenclatures budgétaires et l'élimination des doubles comptes, a proposé au conseil d'administration un état des lieux global pour l'ensemble de l'établissement⁹⁸. **Le comité salue cette démarche de consolidation et insiste sur la nécessité de la renouveler chaque année, et de faire en sorte que les biais administratifs et financiers soient levés petit à petit, à mesure que s'harmonisent les nomenclatures et les règles de gestion.**

Il y apparaît un budget de plus de 400 M€, avec un résultat positif de près de 30 M€ en 2024, dans lequel, en recettes⁹⁹, les financements de l'État, y compris les subventions de charge pour service public, représentent la moitié du budget (52%), et sont complétés par des financements publics fléchés pour l'enseignement, la recherche et l'innovation représentant 17% et par des financements publics fléchés pour l'immobilier à hauteur de 9%¹⁰⁰. À propos de l'importance des financements publics fléchés pour l'enseignement, la recherche et l'innovation, **le comité attire l'attention sur le problème auquel l'établissement sera confronté à l'échéance prochaine de certains de ces financements, notamment ceux qui sont liés au programme France 2030, et il l'encourage à anticiper la recherche de solutions.**

Cette présentation budgétaire consolidée permet également d'apprécier le poids respectif des différentes écoles-membres d'IP Paris en 2024, avec une forte concordance entre recettes et dépenses, les deux extrêmes étant l'École polytechnique comptant pour 49% de l'ensemble et l'ENSAE pour 3%¹⁰¹.

Le montant des flux croisés¹⁰², à savoir les versements qu'IP Paris fait aux écoles-membres et ceux que font les écoles-membres à IP Paris, représente respectivement près de 12 M€ et 1,5 M€ : ils portent principalement sur les appels à projet de toute nature dans le sens d'IP Paris vers les écoles-membres, et de la contribution annuelle des écoles-membres vers IP Paris.

Le comité estime que cette consolidation, encore imparfaite, donne une vision globale des équilibres financiers au sein de l'établissement, mais ne peut pas servir d'outil de gestion. **Il encourage IP Paris**

⁹⁶ Cf. article 17.1 des statuts 2024.

⁹⁷ Lors de la séance du conseil d'administration d'IP Paris du 24 juin 2025.

⁹⁸ Il convient de noter que l'apport des organismes de recherche dans les unités mixtes de recherche sous tutelle d'une école-membre n'est pas encore pris en compte dans cette présentation consolidée.

⁹⁹ Cf. Présentation budgétaire consolidée, p. 7.

¹⁰⁰ À cela s'ajoutent les financements des entreprises (9%), les droits d'inscription (7%), la valorisation du campus pour l'école Polytechnique et l'Ensta (4%) et des recettes diverses (2%) ; ces proportions illustrent que les recettes provenant des financements des entreprises sont assez modestes et devraient être augmentées : voir infra Chapitre 4, paragraphe (d).

¹⁰¹ Cf. Présentation budgétaire consolidée, p. 6 et 10 : les recettes sont réparties entre l'École polytechnique (49%), l'ENPC (12%), l'Ensta (6%), Télécom Paris (14%), Télécom Sud Paris (7%), l'ENSAE (3%) et les services communs (8%).

¹⁰² Cf. Présentation budgétaire consolidée, p. 3.

à poursuivre les efforts pour que le conseil d'administration et le directoire disposent d'une vision globale plus précise, puissent agir sur les flux financiers du niveau central vers les écoles-membres et inversement, en fonction des délégations de compétences¹⁰³, et finalement que la gestion budgétaire et financière de l'ensemble de l'établissement soit mieux intégrée.

c / Une convergence des politiques de ressources humaines en cours, vecteur reconnu d'intégration

IP Paris sait l'importance pour les personnels de disposer d'un cadre de gestion clair et de travailler ainsi dans un climat apaisé : il a la préoccupation de parvenir à le mettre en place. Chaque école-membre dispose du sien, avec une antériorité plus ou moins grande et sans qu'une harmonisation ou des rapprochements aient été envisagés initialement. Malgré la conscience qu'il a de la nécessité de la réalisation d'un cadre de gestion commun, l'établissement peine à faire aboutir les travaux-du fait des disparités fortes entre les tutelles et les statuts de chaque école-membre. À défaut d'un cadre de gestion *stricto sensu*, **le comité suggère, comme IP Paris a commencé à le faire, d'identifier les sujets porteurs d'évolutions non statutaires, de continuer à les promouvoir et d'avancer sur ceux qui permettent une coordination, une harmonisation ou des rapprochements pertinents et fructueux** (formations, mobilité interne, télétravail, politique des voyages, voire rôle des départements dans les campagnes de recrutement des enseignants-chercheurs et des chercheurs, entre autres).

Des travaux importants, commencés dès la création d'IP Paris, ont permis d'aboutir à la mise en place, menée en commun, du centre Égalité des chances, du plan d'Égalité entre femmes et hommes ou encore du dossier Respect et protection des personnes. **Le comité estime que l'attention portée à l'instauration d'une plus grande équité entre tous les personnels est un moyen de renforcer le sentiment d'appartenance à un même établissement.**

Un recrutement très important de contractuels a été permis par le succès lors des appels à projets, depuis la création d'IP Paris. Comme indiqué au paragraphe (b), ces financements viennent à échéance rapidement, si bien que la question de l'avenir de ces contractuels se pose. IP Paris, conscient de la situation, ne la juge pas inquiétante dans la mesure où le financement ASDESR¹⁰⁴ permettra de faire le tuilage et où les résultats de l'effort demandé aux écoles-membres de travailler à l'augmentation de leurs ressources propres devraient permettre de passer ce cap. **Le comité juge cependant que le traitement de la situation des contractuels doit faire l'objet d'attentions fortes, et estime même qu'il serait souhaitable de l'envisager dans une perspective de mise en place d'une gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences.**

Pour ce qui concerne le dialogue social, chaque établissement-composante dispose de son propre comité social d'administration (CSA), créé par arrêté ministériel, comme c'est le cas pour IP Paris *stricto sensu* et de son CSA dénommé CSA Services communs¹⁰⁵. À un autre niveau, il existe un CSA

¹⁰³ Voir supra Chapitre 2, paragraphe (a).

¹⁰⁴ ASDESR = Accélération des stratégies de développement des établissements d'enseignement supérieur et de recherche, valable jusqu'en 2032.

¹⁰⁵ Cf. rapport d'autoévaluation, p. 14 ; le CSA Services communs est composé de 3 membres titulaires et 3 membres suppléants.

conjoint qui a vocation à donner son avis sur les sujets d'intérêt commun¹⁰⁶ : il est fort de presque 80 représentants des personnels d'IP Paris *stricto sensu* et de tous les établissements-composantes. **Malheureusement, ce CSA conjoint peine à s'installer.** Son périmètre, s'il est légitime du fait de sa fonction de représentativité, n'en est pas moins un handicap et les entretiens ont montré que sa fréquentation était modeste, le quorum n'étant jamais atteint lors de la première séance et l'intérêt des débats n'étant pas évident pour les personnels. **Le comité incite IP Paris à trouver une solution pour corriger ces dysfonctionnements.**

d / Un système d'information, pierre de touche de l'organisation de l'établissement, dont la mise en place effective est loin d'être achevée

Depuis l'évaluation effectuée par le Hcéres en 2025¹⁰⁷, la gouvernance et la gestion du système d'information ont été étoffées puisqu'elles mobilisent un vice-président systèmes d'information, un directeur des services et deux emplois supplémentaires¹⁰⁸. **Le comité se félicite du déploiement d'un *learning management system* mutualisé au niveau de la Graduate School¹⁰⁹ portant sur les formations et la pédagogie. Il estime que, pour faire profiter tous les étudiants et tous les enseignants des avantages de ce système, cette première étape doit être suivie d'une extension de son déploiement à l'ensemble des formations offertes par l'établissement.** De plus, le schéma directeur précédent est en cours de révision et portera sur la période 2026-2030. Il s'appuie sur l'expertise des directeurs des systèmes d'information des écoles-membres dans le cadre d'un groupe métier et fonde ses réflexions sur la nécessité de se montrer pragmatique, maître-mot, et de combiner des forces qui ont un intérêt pour tous.

Les difficultés rencontrées pour aller vers une harmonisation plus large ont comme origines la disparité des applications utilisées par chaque école-membre, les ressources humaines modestes possiblement affectées aux services informatiques et la capacité insuffisante des bandes passantes. Le projet HAPI¹¹⁰, qui était évoqué lors de l'évaluation de 2025, n'est plus mentionné dans le rapport d'autoévaluation portant sur la sortie d'expérimentation, sans doute en raison du fait qu'une éventuelle harmonisation ne peut porter, pour l'instant, que sur quelques segments très pointus. **Ainsi, au vu des informations qu'il a recueillies lors des entretiens, le comité n'a pas été en mesure de s'assurer que le système d'information d'IP Paris soit déjà « un socle robuste et crédible », comme l'affirme le rapport d'autoévaluation en page 9¹¹¹.**

Cependant, quelques convergences ont pu être constatées par le comité : l'approche pragmatique est privilégiée pour mutualiser ce qui peut l'être¹¹² et des perspectives sont ouvertes sur des possibles délégations de compétences étudiées lors des réunions régulières entre le directeur

¹⁰⁶ Cf. Règlement intérieur, article 2.7, et rapport d'autoévaluation, pp. 14 et 15.

¹⁰⁷ Il s'agit de l'évaluation qui a conduit au Rapport d'évaluation de l'Institut polytechnique de Paris 2024-2025 publié le 5 février 2026.

¹⁰⁸ Il s'agit d'un support de proximité, recruté sur un poste des services centraux d'IP Paris *stricto sensu*, et d'un appui au pilotage.

¹⁰⁹ Cf. rapport d'autoévaluation, p. 9.

¹¹⁰ HAPI = Harmonisation et automatisation des processus inter-établissement.

¹¹¹ Par exemple, le comité a appris que pour la gestion de personnels, plusieurs écoles-membres n'utilisent pas d'application informatique de gestion, mais recourent à des tableurs excel.

¹¹² Par exemple, le même outil de gestion budgétaire est utilisé pour l'École polytechnique et pour IP Paris qui seront bientôt rejoints par une autre école-membre.

général des services et les secrétaires généraux des écoles-membres¹¹³. Les travaux engagés et les intentions affichées par les responsables informatiques concourent à des améliorations réelles, mais la liste des chantiers à mener reste longue, à commencer par le stockage des données.

Le comité partage l'avis d'IP Paris sur le nécessaire pragmatisme et l'importance d'une approche progressive, sans nier la place que doit prendre la concertation, puis l'adhésion des parties prenantes. Il l'encourage à être plus offensif car il est convaincu que la vertu structurante d'un système d'information contribue à « faire établissement ».

e / Une démarche qualité encore inexistante

Le Rapport d'évaluation de l'Institut polytechnique de Paris 2024-2025 publié le 5 février 2026 faisait état d'une absence de politique qualité au sein de l'établissement et en faisait un point de faiblesse¹¹⁴. **Le comité n'a constaté aucune évolution dans ce domaine** : IP Paris n'a pas choisi d'avoir un vice-président qualité, pas plus qu'il n'a mis en place un comité qualité ; même au sein d'IP Paris *stricto sensu*, les démarches qualité obligatoires¹¹⁵ ne sont pas complètement opérationnelles. Non que les ressources et les compétences manquent : chaque école-membre dispose de sa propre organisation qualité, notamment concernant la formation continue (*executive*) ou la formation tout au long de la vie¹¹⁶.

Le dossier qualité pourrait être confié à une école-membre au vu d'une expertise avérée, de façon à ce que la démarche puisse commencer à traverser les esprits et à déterminer les points de fragilité sur lesquels il serait fructueux de s'arrêter rapidement¹¹⁷.

Avec la mise en place de ces délégations de compétences, que recommande le comité, le domaine de la Qualité pourrait être exploré utilement afin d'établir une véritable culture de la Qualité pour l'ensemble de l'établissement.

f / Un rôle plus important à accorder à la communication

Le comité estime que les observations faites dans le rapport de l'évaluation du Hcéres de 2025 sont toujours d'actualité¹¹⁸. La communication interne consiste en de solennelles rencontres en début d'années universitaire ou civile ou en des assemblées générales intéressantes mais qui ne remplacent pas les informations à destination de tous les personnels, notamment pendant les périodes de changement important. Les outils de communication (adresses professionnelles, intranet) ne sont pas suffisamment utilisés : ce sont pourtant ces instruments qui permettent de

¹¹³ Voir supra paragraphe (a).

¹¹⁴ Cf. Rapport d'évaluation de l'Institut polytechnique de Paris 2024-2025 publié le 5 février 2026, p. 5.

¹¹⁵ Il s'agit notamment du contrôle interne budgétaire et du contrôle interne comptable.

¹¹⁶ Notamment pour ce qui concerne les certifications Qualiopi, AFAQ (Association française pour l'assurance de la qualité), etc.

¹¹⁷ Un premier sujet pourrait être celui de la méthode de suivi de la réalisation des projets et contrats obtenus avec l'aide du *Grants Office* ou gérés par les centres interdisciplinaires.

¹¹⁸ Cf. Rapport d'évaluation de l'Institut polytechnique de Paris 2024-2025 publié le 5 février 2026, p. 22.

mettre les personnels et les étudiants à hauteur de la même information et de renforcer le sentiment d'appartenance à un même établissement.

Concernant la communication externe, la structuration des sites internet est dissymétrique, entre IP Paris et les écoles-membres. Le site d'IP Paris permet de prendre connaissance de l'ensemble des offres de formation de l'établissement et des écoles-membres, ainsi que des informations concernant les laboratoires, les départements d'enseignement et de recherche et les centres interdisciplinaires. En revanche, les sites des écoles-membres donnent des renseignements très variables sur IP Paris et aucun sur les autres écoles-membres. Dans certains cas, IP Paris est cité dans l'onglet master ou recherche, dans d'autres, IP Paris est cité aux côtés d'autres partenaires, sans mention particulière. Les onglets sur l'ouverture internationale ne mentionnent jamais IP Paris et il en va de même pour les onglets sur les liens avec les entreprises. Cette situation est bien le reflet d'une construction encore à réaliser. **Le comité recommande qu'un travail de rationalisation des sites internet d'IP Paris et de ses écoles-membres soit entrepris pour qu'IP Paris puisse faire valoir son rôle de coordonnateur en matière de communication sur les sujets de formation, de recherche, d'innovation, d'entrepreneuriat, de vie étudiante et de rayonnement international.**

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

1/ Des résultats convaincants de l'expérimentation dans la plupart des domaines

a / La réussite incontestable du regroupement de six écoles de qualité

L'expérimentation a permis à IP Paris de capitaliser sur l'expérience et la qualité de ses écoles-membres afin de constituer un institut de science et de technologie disposant de capacités renforcées en matière de recherche, de formation et d'innovation. Cette évolution lui confère une position compétitive sur les scènes nationale et internationale, comme en témoignent les résultats présentés dans le rapport d'autoévaluation. Les centres interdisciplinaires et les plateformes de recherche constituent des actifs communs qui renforcent le sentiment d'appartenance à une communauté scientifique, facilitent les relations avec le monde socio-économique et contribuent à la dynamique de valorisation de la recherche¹¹⁹.

IP Paris affiche des résultats remarquables aux appels à projets structurants nationaux inscrits dans le cadre des programmes de France 2030 et de l'ANR¹²⁰. On peut citer notamment les projets Hi! PARIS Cluster 2030 lauréat de IA cluster, STeP2 lauréat d'ExcellenceS et IP3 lauréat de l'appel à projets sur la création des Pôles Universitaires d'Innovation (PUI). IP Paris est également impliqué dans plusieurs PEPR, LabEx et EquipEx¹²¹. Les ressources propres ainsi créées sont importantes, même nettement supérieures aux attentes¹²² : ces financements permettent de déployer une politique ambitieuse¹²³ au niveau de l'ensemble de l'établissement.

Comme souligné au Chapitre 1, paragraphe (d), **IP Paris se positionne très favorablement sur le plan international**, confirmant ainsi sa stature d'institut de science et de technologie de rang mondial. Le comité encourage l'établissement à renforcer sa compétitivité et son rayonnement international en accroissant l'attractivité de ses formations auprès des étudiants et des doctorants titulaires d'un diplôme étranger et en trouvant les moyens susceptibles d'attirer, lors des recrutements d'enseignants-chercheurs et de chercheurs, les meilleurs profils juniors et seniors issus d'institutions académiques étrangères. L'adhésion d'IP Paris à l'Alliance EuroTech constitue un levier important pour renforcer sa dynamique européenne en matière de recherche, d'innovation et de formation. Le comité encourage IP Paris à tirer parti de la présidence de cette alliance, assurée

¹¹⁹ Voir également supra Chapitre 1, paragraphe (a) « Une trajectoire remarquable ».

¹²⁰ ANR = Agence nationale de la recherche.

¹²¹ Cf. rapport d'autoévaluation, pp. 15 et 16.

¹²² L'annexe 3 du rapport d'autoévaluation indique en page 23 des montants obtenus par appels à projets en matière d'enseignement, de recherche et d'innovation de 21 M€ en 2020, 40 M€ en 2023 et 65 M€ en 2024, alors que la cible 2026 est de 33 M€.

¹²³ Voir plus de détails sur la stratégie de l'établissement supra au Chapitre 1, paragraphe (b).

dès 2026 pour deux ans, afin d'amplifier les actions de l'établissement avec les autres membres du réseau, notamment dans les domaines de l'intelligence artificielle et de la robotique.

b / Une offre de formation riche et bien organisée, des effectifs d'étudiants en croissance, mais une mutualisation de l'enseignement à intensifier

IP Paris propose une offre de formation large et variée, qui prévoit un partage clair des responsabilités entre l'établissement et ses écoles-membres : le niveau central est responsable – par la *Graduate School* et les départements d'enseignement et de recherche – des formations de master et du doctorat, et les écoles-membres pilotent les cycles d'ingénieurs et les autres formations diplômantes, dont le bachelor of science et les masters of science and technology de l'École polytechnique, ainsi que les mastères spécialisés des différentes écoles-membres¹²⁴. Cette organisation garantit la cohérence de l'offre de formation au niveau de l'ensemble de l'institution. **Le comité salue le fait que la formation soit un réel vecteur d'intégration des écoles-membres au sein d'IP Paris en cela qu'elle permet une mise en réseau forte des enseignants-chercheurs.** Si la structure d'IP Paris permet d'avoir une organisation différenciée de la formation en fonction des départements d'enseignement et de recherche, hétérogènes en taille, en nombre de laboratoires ou encore en écoles rattachées, elle garantit d'ores et déjà la qualité de l'offre de formation, grâce à des enseignements – principalement au niveau master – se nourrissant des compétences de chacune des écoles-membres.

Cependant, le comité estime que l'établissement doit renforcer la mutualisation de l'enseignement, d'une part, en étendant aux cycles d'ingénieurs la possibilité de bénéficier plus systématiquement d'enseignements provenant de différentes écoles-membres et d'autre part, en faisant mieux profiter le niveau master des ressources provenant des partenariats internationaux existant pour les cycles d'ingénieurs. Comme indiqué au Chapitre 2, paragraphe (c), cet objectif souligne l'importance des départements d'enseignement et de recherche : le comité est convaincu qu'IP Paris gagnerait à fluidifier l'articulation entre ces départements, les centres interdisciplinaires et les laboratoires et à préciser leurs responsabilités respectives, ceci afin de renforcer le rôle intégrateur de la formation.

L'établissement a franchi le seuil des 10 000 étudiants, dépassant ainsi l'objectif fixé initialement : en 2024, il compte 11 795 étudiants (y compris les doctorants) et 10 331 étudiants (hors doctorants), mais cela s'est fait essentiellement grâce à l'intégration de l'ENPC et de l'Ensta Bretagne¹²⁵. Par ailleurs, les candidatures en master enregistrent une progression significative, témoignant d'une attractivité croissante des formations proposées¹²⁶. Le dispositif PhD track, qui offre aux étudiants de master un accès facilité au doctorat, constitue également un levier de différenciation à l'échelle

¹²⁴ Cf. rapport d'autoévaluation, p. 5.

¹²⁵ L'annexe 3 du rapport d'autoévaluation indique en page 2 les nombres de 9344 étudiants (y compris les doctorants) et de 8174 étudiants (hors doctorants) pour IP Paris sans l'ENPC et l'Ensta Bretagne.

¹²⁶ Les effectifs en master d'IP Paris, y compris en PhD track, ont progressé de 827 à 952 étudiants entre 2023 et 2024, soit une hausse de 15%, cf. annexe 3 du rapport d'autoévaluation, p. 3.

nationale et internationale, mais il serait utile d'en tirer encore un meilleur profit pour orienter les étudiants vers la recherche¹²⁷.

c / Un engagement institutionnel apprécié en faveur de la vie étudiante

L'augmentation du nombre d'étudiants et la hausse des candidatures témoignent de l'attractivité croissante d'IP Paris. **La mise en place d'IP Paris s'est accompagnée récemment d'une politique de vie étudiante visant à augmenter la cohésion entre les écoles-membres et à renforcer les services aux étudiants. Si le comité salue cette évolution, il attire l'attention de l'établissement sur la nécessité de prendre en compte l'augmentation des effectifs – qui va probablement se poursuivre au cours des prochaines années – dans le dimensionnement de la mise en œuvre de sa politique.**

Pour porter cette ambition, IP Paris s'est doté en 2024 d'un schéma directeur de la vie étudiante et a créé en 2025 une vice-présidence en charge de la formation, de la vie étudiante et de l'égalité des chances¹²⁸. **Le comité considère ces évolutions comme des signaux forts d'un engagement institutionnel structuré en faveur de la réussite et du bien-être des étudiants.** Des progrès notables ont également été récemment accomplis sur la question du logement, avec deux projets de nouvelles résidences étudiantes en cours de développement¹²⁹. **Le comité salue cet engagement en faveur de la vie étudiante, mais propose d'élargir le rôle des groupes de travail et des comités (au sein du conseil académique et lors des réunions avec la vice-présidence en charge de la vie étudiante) en donnant davantage de matière à ces groupes de travail et en y intégrant des représentants étudiants de chacune des écoles-membres.**

Le comité précise que le déploiement des politiques de vie étudiante à l'échelle d'IP Paris doit s'exercer de manière coordonnée et organisée avec les écoles-membres, afin d'assurer l'efficacité des dispositifs sans en complexifier l'usage ou l'appropriation par les étudiants. Cela concerne, par exemple, les politiques et dispositifs de lutte contre le harcèlement et les violences sexistes et sexuelles¹³⁰ ou les questions de valorisation de l'engagement étudiant.

La vie associative se construit efficacement à l'échelle d'IP Paris, grâce au soutien d'événements qui sont communs aux écoles-membres. Le comité recommande de veiller à ce que les services et les événements, catalyseurs du sentiment d'appartenance à IP Paris, puissent bénéficier à l'ensemble de la communauté étudiante, qu'il s'agisse des étudiants de la *Graduate School*, des doctorants ou de ceux des écoles-membres.

Le comité tient à souligner qu'IP Paris accueille des étudiants de haut niveau, dont la qualité est reconnue à l'échelle nationale et internationale. Cette réputation se reflète dans leur très bonne insertion professionnelle à l'issue de leur formation, mais surtout dans leur capacité à s'adapter aux

¹²⁷ Le rapport d'autoévaluation de l'évaluation 2025 du Hcéres indique en page 42 que 72% des étudiants en PhD track poursuivent leur formation en doctorat.

¹²⁸ Cf. rapport d'autoévaluation, p. 10 et p. 18.

¹²⁹ Ces projets représentent une réponse à la recommandation formulée dans le Rapport d'évaluation de l'Institut polytechnique de Paris 2024-2025 publié le 5 février 2026, p. 5 et p. 49.

¹³⁰ Lors des entretiens, le comité a compris que certains étudiants déploraient le double déploiement d'une cellule d'écoute dans les cas de harcèlement ou de violences sexistes et sexuelles, au niveau de leur école et d'IP Paris.

exigences d'un emploi¹³¹. De plus, ces étudiants constituent un vivier local exceptionnel de personnes parfaitement qualifiées pour une poursuite de leur formation par des études doctorales, ce qui a indiscutablement un impact très positif sur la capacité de recherche d'IP Paris¹³². **Enfin, la question du sentiment d'appartenance des étudiants constitue un enjeu identitaire important.** Si l'attachement des étudiants à leur école-membre demeure fort, IP Paris s'emploie à développer une identité commune et fédératrice à l'échelle de l'établissement, ce que le comité salue.

d / Une politique de la recherche et de l'innovation qui a de nombreux succès à son actif, mais dont certains aspects nécessitent encore des améliorations

Sur le plan de la recherche, IP Paris affiche une production scientifique importante, aussi bien en termes de quantité¹³³ que de qualité. À l'évidence, ces résultats sont liés aux compétences présentes dans les écoles-membres, aux ressources obtenues lors des appels à projets nationaux et européens, à la capacité de l'établissement à attirer de bons chercheurs et à la netteté de son orientation internationale¹³⁴, ces quatre facteurs évoluant positivement depuis la mise en commun qui a donné naissance à IP Paris en 2019. La visibilité de la recherche produite par IP Paris a également un impact favorable sur la progression de l'établissement dans les classements internationaux ; cependant, le comité lui recommande de suivre attentivement son positionnement bibliométrique et de réfléchir aux meilleurs moyens d'améliorer l'impact de ses publications scientifiques¹³⁵.

Le comité relève qu'une charte commune de signature des publications scientifiques a été mise en place pour l'ensemble d'IP Paris. Son application est un enjeu essentiel de visibilité et de cohérence institutionnelle : elle fait l'objet d'un suivi régulier afin de garantir une mise en œuvre homogène et pérenne. Or, il ressort des entretiens que cette charte de signature n'est encore utilisée correctement que de manière incomplète et que des écarts substantiels entre les écoles-membres subsistent¹³⁶. Une utilisation systématique aurait à l'évidence un effet bénéfique sur le positionnement d'IP Paris dans les analyses bibliométriques et les classements internationaux. Le comité recommande en conséquence de poursuivre et d'intensifier les efforts engagés dans ce domaine.

L'efficacité du Grants Office constitue un atout reconnu, contribuant activement au succès des chercheurs dans leurs démarches de recherche de financements compétitifs¹³⁷. Ainsi, IP Paris a obtenu 38 bourses ERC au cours de la période 2019-2025, soit environ 6 par an, ce qui témoigne d'une capacité de recherche et d'une compétitivité de premier plan. Pour autant, les ambitions et le potentiel d'IP Paris en matière de financement européen demeurent plus élevés, en ce qui concerne

¹³¹ Cf. Rapport d'évaluation de l'Institut polytechnique de Paris 2024-2025 publié le 5 février 2026, p. 4 (Forces) et p. 45.

¹³² Ce point a été particulièrement relevé lors de l'entretien que le comité a eu avec les représentants du CNRS et de l'Inria.

¹³³ Le rapport d'autoévaluation mentionne 5143 publications scientifiques annuelles, cf. p. 15.

¹³⁴ Le rapport d'autoévaluation mentionne le taux de 63.9% de co-publications internationales, cf. p. 15.

¹³⁵ Voir les précisions données supra au Chapitre 1, paragraphe (d).

¹³⁶ Lors d'un entretien, il a été évoqué un taux moyen de 54%, avec de fortes disparités entre les écoles-membres ; IP Paris reconnaît que ce taux doit être nettement amélioré, et que cet objectif est lié au sentiment d'appartenance à IP Paris.

¹³⁷ Voir également supra Chapitre 2, paragraphe (c).

le nombre de bourses ERC et le volume global de projets européens. **Ce devrait être un axe de progression prioritaire pour IP Paris au cours des années à venir.**

S'agissant de son écosystème d'innovation, IP Paris affiche des succès notables qui témoignent d'une dynamique réelle dans ce domaine. Le rapport d'autoévaluation de l'évaluation du Hcéres de 2025 recense 15 start-ups créées pendant la période 2019-2023 à partir de technologies issues des laboratoires d'IP Paris, soit une moyenne de 3 par an pour 1000 chercheurs. Ce résultat positionne l'Institut au-delà de la moyenne nationale et en deuxième position au classement du baromètre Deeptech de l'Observatoire Bpifrance des universités¹³⁸. **Le comité estime que l'écosystème d'innovation d'IP Paris, bien que très favorable, doit être encore renforcé afin d'atteindre le niveau des meilleurs instituts internationaux dans ce domaine. En particulier, les ressources propres provenant des collaborations avec les entreprises demeurent inférieures aux attentes :** les montants obtenus sont 25 M€ en 2022, 26 M€ en 2023 et 29 M€ en 2024 et, malgré leur progression, l'objectif de 43 M€ en 2026 semble difficilement atteignable¹³⁹, **ce qui incite le comité à recommander à IP Paris de poursuivre le développement des relations avec le monde économique et de s'appuyer sur le Pôle Universitaire d'Innovation IP3 pour déployer une politique plus incitative à destination des chercheurs.**

De plus, si le Pôle Universitaire d'Innovation IP3 permet de structurer l'innovation, dont l'entrepreneuriat, à l'échelle de l'établissement, **le comité craint que ce dispositif ne soit pas suffisant au regard des ambitions d'IP Paris. Il recommande en effet de développer une politique d'innovation plus globale, cohérente pour l'ensemble de l'établissement, et de réduire le nombre de points d'entrée pour les entreprises afin d'améliorer la lisibilité et l'efficacité de son dispositif partenarial,** ce qui ne l'empêche pas de s'appuyer sur la notoriété des marques des écoles-membres. Une telle politique constituerait par ailleurs un levier déterminant pour consolider la compétitivité et la stature internationale d'IP Paris.

En matière de dialogue entre science et société, IP Paris a consolidé ses activités et affiche une forte présence dans la diffusion du savoir auprès du grand public¹⁴⁰, ce que le comité salue. Les centres interdisciplinaires jouent à cet égard un rôle déterminant en permettant à l'établissement d'aborder des thématiques d'actualité à fort enjeu sociétal, telles que l'intelligence artificielle ou la transition écologique, et d'en rendre les résultats accessibles aux non-spécialistes. **Le comité invite toutefois IP Paris à enrichir cette démarche en développant également le dialogue dans l'autre sens, c'est-à-dire en se dotant de modalités structurées permettant d'être davantage à l'écoute des préoccupations et des attentes du public, puis d'y apporter des réponses ou de partager les questionnements restants. Cette approche bidirectionnelle constitue en effet un levier essentiel pour renforcer la confiance du public dans la science.** Dans cette perspective, le comité souligne l'intérêt de mobiliser l'apport du département Sciences Humaines et Sociales de l'ENPC, dont l'expertise peut être mise à profit pour structurer et approfondir ce dialogue.

¹³⁸ Cf. rapport d'autoévaluation de l'évaluation du Hcéres de 2025, p. 36.

¹³⁹ Cf. annexe 3 au rapport d'auto-évaluation, pp. 23 et 24.

¹⁴⁰ Cf. rapport d'auto-évaluation, pp. 16 et 17.

e / Des résultats en matière d'égalité des chances encore nettement inférieurs aux attentes

Le comité estime enfin que le thème de l'égalité des chances au sein d'IP Paris mérite une attention particulière. En effet, les résultats actuels d'IP Paris demeurent significativement inférieurs aux objectifs fixés par l'établissement¹⁴¹. S'agissant de la diversité de genre parmi les étudiants primo-entrants, les femmes représentent 25% des effectifs en 2024 pour une cible de 30%, qui devrait être plus ambitieuse. La question de la diversité sociale parmi les étudiants primo-entrants constitue un enjeu complémentaire qui appelle des efforts similaires. De même, le taux de femmes parmi les recrutements d'enseignants-chercheurs s'établit entre 20% et 30%, alors que la cible fixée est de 40%. Le comité salue les mesures déjà prises pour favoriser l'égalité des chances en matière d'accès aux études, notamment les actions du centre Égalité des chances d'IP Paris, et invite l'établissement à les intensifier ; par ailleurs, il recommande l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan d'actions spécifique visant à accroître la diversité de genre dans les recrutements d'enseignants-chercheurs. Ces efforts doivent être accompagnés par le souci de tendre vers l'égalité de genre parmi les titulaires de postes de direction au sein d'IP Paris¹⁴².

f / En conclusion, des effets bénéfiques manifestes pour IP Paris comme pour ses écoles-membres

En conclusion, le comité relève que la construction d'IP Paris a produit des effets bénéfiques manifestes. Cette progression se traduit concrètement par la consolidation d'alliances stratégiques avec de grandes universités et instituts étrangers, par un rayonnement accru permettant d'attirer étudiants, enseignants-chercheurs et chercheurs de haut niveau, par l'engagement de la communauté scientifique dans les grands enjeux de société, ainsi que par une réputation internationale en hausse. Ces éléments témoignent de la fécondité du rapprochement des compétences, des marques et des ressources des écoles-membres au service de l'ambition d'IP Paris. Le comité se plaît à relever que cette mise en commun a également des retombées positives pour les écoles-membres, en particulier grâce à la mutualisation des ressources pédagogiques et administratives, qui renforce la qualité et l'efficacité globale de l'offre de formation.

2/ Les objectifs initiaux de la création de l'établissement atteints

Si le comité estime qu'IP Paris a parcouru une trajectoire remarquable et a obtenu, en un temps relativement court, des résultats positifs, il convient de conclure le présent rapport en examinant brièvement si son positionnement actuel correspond aux souhaits de l'État ainsi qu'aux attentes placées dans l'établissement au moment de sa création.

¹⁴¹ Cf. annexe 3 du rapport d'autoévaluation, pp. 19 et 20.

¹⁴² Le comité a par exemple été surpris de constater qu'il n'y a aucune femme parmi les dix directeurs des départements d'enseignement et de recherche.

Par lettre du 16 mars 2026, le président du Directoire d'IP Paris a présenté une demande d'évaluation afin de sortir du régime expérimental et de devenir un grand établissement. Pour y donner suite, la saisine du Hcéres par le Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'espace¹⁴³ demande de procéder à l'évaluation de sortie d'expérimentation d'IP Paris en précisant qu'il serait précieux que le rapport analyse :

- Le degré d'intégration stratégique de l'établissement,
- L'efficacité de la gouvernance,
- La capacité à se doter d'outils opérationnels permettant de réaliser la stratégie,
- L'obtention de résultats substantiels,
- et qu'il se prononce sur quatre points d'attentions particuliers :
- La stabilisation du périmètre du regroupement avec l'intégration de l'ENPC intervenue en 2024,
- Le changement de gouvernance depuis 2024,
- La composition du Conseil d'administration comprenant 31 membres avec une forte présence de personnalités extérieures et 32% d'élus,
- Les modifications statutaires envisagées.

Les quatre chapitres précédents du présent rapport traitent précisément des quatre premiers aspects de l'analyse demandée par le Ministère. Il convient donc que le comité donne ici son appréciation sur les quatre points d'attention particulière.

Le comité propose de compléter cette liste en vérifiant que les succès obtenus par IP Paris correspondent aux attentes formulées au moment de sa création. À cet égard, le rapport d'autoévaluation rappelle les principaux objectifs de la création d'IP Paris¹⁴⁴. Il s'agit en premier lieu de l'objectif assigné par le Président de la République le 25 octobre 2017 de « *Former une alliance comprenant l'École polytechnique, l'Ensta ParisTech, l'ENSAE, Télécom ParisTech et Télécom SudParis, délivrant tous les niveaux de diplômes, intégrant profondément ces cursus, mutualisant ses forces et ses équipements et qui devra trouver des voies originales pour évoluer vers un MIT ou une EPFL à la française* »¹⁴⁵. Cet objectif est complété par le souhait, exprimé le même jour par le président de l'École polytechnique, de « *Favoriser le rayonnement de la France par une contribution active à la résolution des enjeux planétaires dans les domaines économique, environnemental, sanitaire et sécuritaire* ».

Le rapport d'autoévaluation cite ensuite le rapport intitulé « *Pour un Institut polytechnique de France* », adressé le 22 juin 2018 par le Professeur Jean-Lou Chameau à la Ministre des armées, au Ministre de l'économie et des finances et à la Ministre de l'enseignement supérieur, de la recherche et de

¹⁴³ Cf. Lettre – non datée – du Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'espace à la Présidente du Hcéres au sujet de la procédure de sortie du statut expérimental de l'IP Paris.

¹⁴⁴ Cf. rapport d'autoévaluation, p. 18.

¹⁴⁵ Cf. <https://portail.polytechnique.edu/fxconseil/actualites/emmanuel-macron-annonce-la-creation-de-deux-poles-universitaires-saclay>

l'innovation. Ce document établit notamment les éléments de cadrage suivants pour le futur Institut polytechnique : « Ce regroupement se placera délibérément dans une approche internationale de l'enseignement supérieur et de la recherche et proposera des programmes de bachelor, master et doctorat compétitifs et permettant des comparaisons aisées pour les étudiants et professeurs internationaux. Un produit phare sera la formation commune des docteurs au meilleur niveau mondial, aptes à exercer de hautes responsabilités dans les entreprises et le monde académique et attirés par des programmes de recherche multidisciplinaires dans les secteurs de sciences et techniques les plus porteurs pour le développement de l'économie et de la société. Un objectif à dix ans pourrait être le doublement du nombre actuel de doctorants, le portant à 2000. »¹⁴⁶.

Pour tenir compte de l'ensemble de éléments indiqués ci-dessus, le comité propose de les résumer par les sept objectifs suivants qui ont été assignés à IP Paris et, pour chacun d'eux, d'apprécier dans quelle mesure ils ont été atteints¹⁴⁷.

Objectif 1 : Former une alliance comprenant l'École polytechnique, l'Ensta, l'ENSAE, Télécom Paris, Télécom SudParis, délivrant tous les niveaux de diplômes, intégrant profondément ces cursus et mutualisant ses forces et ses équipements

Les quatre chapitres précédents confirment la pertinence du projet IP Paris et la constitution, dès sa création, d'un établissement public expérimental qui rassemble les cinq écoles-membres indiquées et qui s'est élargi par l'intégration de l'ENPC en 2024 et par la fusion de l'Ensta Paris et de l'Ensta Bretagne en 2025. IP Paris a mis en place une organisation et une gouvernance qui fonctionnent et des structures qui permettent effectivement de mettre en commun les compétences, les forces et les moyens des écoles-membres. De plus, l'offre de formation correspond précisément au souhait que l'établissement délivre tous les niveaux de diplômes et le partage des responsabilités de cette offre illustre une bonne intégration des cursus. Le comité est convaincu que la trajectoire et le positionnement actuel d'IP Paris correspondent à l'ambition de devenir un grand institut de science et de technologie de rang mondial. **Il estime par conséquent que cet objectif est atteint, même s'il invite IP Paris à poursuivre et intensifier l'intégration des écoles-membres en son sein**, en prenant en compte les recommandations qui sont formulées dans l'Avis en tête du présent rapport et dans les quatre chapitres précédents.

Objectif 2 : Favoriser le rayonnement de la France par une contribution active à la résolution des enjeux planétaires

Le COP 2022-2026 contient, dans son objectif 2, la volonté d'aborder les grands défis sociétaux par la création des centres interdisciplinaires. De plus, le périmètre d'IP Paris a été élargi en 2024 et 2025 par l'intégration de l'ENPC et par la fusion de l'Ensta Paris et de l'Ensta Bretagne : cette opération a permis de compléter les compétences de l'établissement et de le rendre mieux apte à

¹⁴⁶ Cf. rapport d'auto-évaluation, p. 18, et rapport du Professeur Jean-Lou Chameau du 22 juin 2018, p. 5.

¹⁴⁷ Cette appréciation est formulée en complément du contenu des quatre premiers chapitres de ce rapport.

affronter les grands enjeux sociétaux actuels, notamment les enjeux de souveraineté de la nation. Au moment de la présente évaluation, IP Paris compte sept centres interdisciplinaires qui réunissent chacun les forces des écoles-membres afin de répondre à l'un des grands défis sociétaux du temps présent : la défense et la sécurité, l'intelligence artificielle et l'analyse des données, l'énergie et le climat, les mers et l'océan, l'ingénierie pour la santé, les sciences des matériaux, les arts et les sciences pour créer un écosystème d'innovations technologiques et sociétales. Comme expliqué au Chapitre 2, paragraphe (c), **le comité confirme que la mise en place et le développement des centres interdisciplinaires constituent une réponse tout à fait adéquate à ce deuxième objectif, qui est donc atteint.**

Objectif 3 : Offrir comme produit phare une formation commune des docteurs au meilleur niveau mondial et doubler le nombre de doctorants, le portant à 2000 à l'horizon 2030

Si les cycles d'ingénieurs restent placés sous la responsabilité des écoles-membres¹⁴⁸, les formations de niveau master et de doctorat sont organisées de manière intégrée au niveau central d'IP Paris, via la *Graduate School* et les départements d'enseignement et de recherche. La formation doctorale offerte par IP Paris est donc bien une formation commune et un produit phare de l'établissement. Le comité est convaincu de la qualité de la formation doctorale et de son impact sur la recherche développée à IP Paris. **Par conséquent, la première partie de cet objectif est réalisée. En revanche, le comité constate que l'objectif quantitatif de doubler le nombre de ses doctorants pour en compter 2000 à l'horizon 2030 ne sera probablement pas atteint.** En effet, l'effectif des doctorants est passé de 1 011 en 2020 à 1 170 en 2024, soit une croissance de 16% en quatre ans, si l'on se restreint au périmètre des cinq écoles-membres, hors ENPC et Ensta Bretagne, cet effectif étant porté à 1 464 en 2024 si l'on inclut l'ENPC et l'Ensta Bretagne dans le périmètre¹⁴⁹. D'après le rapport d'autoévaluation, le doublement du nombre de doctorants était un objectif trop ambitieux, mais la cible inscrite dans le COP 2022-2026 était pourtant de passer de 1 001 doctorants en 2020, à 1 250 en 2024 et à 1 375 en 2026, soit une croissance de 25%, puis de 37%¹⁵⁰. Si le comité comprend la volonté d'IP Paris de s'attacher principalement à la qualité de ses doctorants, il pense qu'une augmentation plus rapide du nombre de doctorants serait un réel atout pour développer la recherche d'IP Paris et contribuer à son rayonnement international. **Par conséquent, le comité invite l'établissement à poursuivre les efforts pour attirer plus de jeunes talents en doctorat, en particulier en provenance d'institutions étrangères¹⁵¹. Il estime qu'une telle évolution est nécessaire pour accroître aussi bien la compétitivité de l'établissement que l'intensité de sa recherche.**

¹⁴⁸ Les écoles-membres sont également responsables d'autres formations diplômantes dont le bachelor of science et les masters of science and technology de l'École polytechnique ou les mastères spécialisés des différentes écoles-membres, cf. rapport d'autoévaluation, p. 5.

¹⁴⁹ Cf. Annexe 3 au rapport d'autoévaluation, p. 6.

¹⁵⁰ Cf. rapport d'autoévaluation, p. 19 et Annexe 3 au rapport d'autoévaluation, p. 6.

¹⁵¹ Voir supra Chapitre 1, paragraphe (d).

Objectif 4 : Se placer délibérément dans une approche internationale de l'enseignement supérieur et de la recherche

Les appréciations présentées au Chapitre 1, paragraphe (d), confirment **qu'IP Paris s'est placé dès sa création dans une posture internationale**. En particulier, la politique internationale décidée et mise en œuvre depuis peu a clairement pour objectif d'intensifier les liens avec des institutions étrangères de premier plan et de renforcer la réputation internationale de l'établissement. Le comité estime que le rayonnement d'IP Paris peut encore être accru par des efforts en matière d'attractivité. Mais surtout, il rejoint l'encouragement formulé par l'ISAB¹⁵² qui invite l'établissement à définir une ambition internationale encore plus élevée. Le comité se joint à cette recommandation qui se justifie par le rôle de leader qu'IP Paris veut jouer en France : en effet, chercher à atteindre un positionnement encore plus international est susceptible de contribuer à augmenter la réputation internationale de l'ensemble du système français de l'enseignement supérieur et de la recherche et de montrer la voie pour y parvenir. En particulier, si le comité salue la priorité qu'IP Paris place actuellement dans son positionnement européen, il lui semble nécessaire d'élargir ses ambitions en se comparant également aux meilleurs instituts de science et de technologie des autres continents. **Par conséquent, le comité confirme que l'objectif 4 est atteint, mais encourage IP Paris à aller plus loin.**

Objectif 5 : Atteindre un périmètre stabilisé du regroupement, notamment après l'intégration de l'ENPC en 2024

IP Paris s'est constitué à sa création par une alliance de cinq écoles et a intégré ultérieurement l'ENPC et l'Ensta Bretagne. Il a ainsi réussi à réunir en son sein un ensemble de compétences suffisamment larges et variées pour que leur mise en commun devienne le meilleur outil permettant d'affronter les grands enjeux sociétaux actuels. Dans ce but, et comme expliqué au Chapitre 2, paragraphe (c), IP Paris a mis en place une structure matricielle articulant les centres interdisciplinaires et les départements d'enseignement et de recherche¹⁵³. Le comité est d'avis que le périmètre d'IP Paris est aujourd'hui parfaitement cohérent avec ses ambitions. Au cours de la visite, **le comité a eu confirmation par le président du directoire que le périmètre actuel de l'établissement est aujourd'hui stabilisé** et qu'il n'est pas nécessaire d'en envisager d'autres modifications, sous réserve du projet qui est actuellement à l'étude, en concertation avec les tutelles, d'installer au sein d'IP Paris un institut de défense, sous une forme qui reste encore à déterminer.

Objectif 6 : Avoir trouvé la gouvernance adéquate d'IP Paris, après le changement intervenu en 2024

L'évaluation, par le comité, du fonctionnement de la gouvernance d'IP Paris est décrite de manière détaillée au Chapitre 2, paragraphe (b). Le comité est convaincu que les modifications statutaires

¹⁵² Voir également Chapitre 2, paragraphe (b), cf. entretien avec le Président de l'ISAB.

¹⁵³ Cependant, si IP Paris veut, par exemple, explorer le domaine de la santé, il peut mettre à profit ses compétences technologiques, mais il a besoin de collaborations avec d'autres acteurs de la santé : en particulier, le centre interdisciplinaire engineering for health (E4H) collabore avec des hôpitaux.

intervenues en 2024 ont nettement amélioré la pertinence et l'efficacité des instances de gouvernance : **il estime donc que cet objectif est atteint, mais attire l'attention de l'établissement sur les recommandations qu'il a formulées sur les points qui sont encore à traiter expressément. Pour ce qui concerne la présence de représentants des personnels et des étudiants au sein de la gouvernance de l'établissement**, le comité est d'avis que malgré un faible nombre d'élus au conseil d'administration, cette instance fonctionne de manière efficace et fluide et qu'elle permet à chacun d'être entendu¹⁵⁴. En revanche, il constate que le conseil académique ne fonctionne pas de manière satisfaisante, ce qui nuit au respect de la démocratie interne : **le comité recommande de mieux respecter le rôle du conseil académique, quitte à le redéfinir, et d'encourager et de préparer les membres de la communauté d'IP Paris à y être représentés, notamment les étudiants. Enfin, le comité invite les instances de gouvernance de l'établissement à traiter sans attendre le risque découlant de la double affiliation des écoles Télécom Paris et Télécom SudParis à IP Paris et à l'IMT¹⁵⁵ : il estime qu'il convient, dans un premier temps, de mettre en place les mécanismes nécessaires pour résoudre les éventuelles situations de conflit, mais ensuite, d'envisager des modifications statutaires ou organisationnelles capables d'éliminer durablement ce risque. La même recommandation s'applique à la double affiliation de l'ENSAE à IP Paris et au Groupe ENSAE-ENSAI.**

Objectif 7 : Disposer de statuts adéquats qui garantissent le bon fonctionnement de l'établissement et qui soient conformes à l'ambition affichée, même s'ils nécessitent quelques ajustements

Les entretiens conduits pendant la visite ont montré que **les statuts actuels d'IP Paris¹⁵⁶ sont parfaitement adéquats et correspondent aux besoins et aux ambitions de l'établissement**. Le président du directoire a informé le comité que la sortie d'expérimentation et la transformation en grand établissement devraient se faire, pour l'essentiel, avec les statuts actuels, mais qu'une réflexion était en cours afin de proposer des ajustements relativement modestes. Ceux-ci ont pour principaux buts de clarifier les compétences du conseil d'administration et celles du président du directoire, en recentrant les prérogatives du conseil d'administration sur les aspects stratégiques, de modifier les compétences et la composition du conseil académique, de modifier les règles d'élection au sein des conseils pour faciliter la représentation des usagers étudiants, de préciser les modalités de nomination du président du directoire, de fluidifier les relations entre IP Paris et ses établissements-composantes et d'adapter certaines procédures. **Le comité salue la volonté de l'établissement de ne pas modifier les éléments fondamentaux des statuts actuellement en vigueur**. Il comprend son souhait de procéder à certains ajustements, ainsi que les thématiques envisagées, mais il ne peut pas se prononcer formellement sur les propositions de modification qui

¹⁵⁴ Pour rappel, au Chapitre 2, paragraphe (b), le comité considère que l'établissement doit être particulièrement vigilant pour que, malgré la faible proportion des représentants internes parmi la composition du conseil d'administration, la participation interne soit prise très au sérieux et puisse contribuer pleinement aux prises de décisions.

¹⁵⁵ Ce risque et les situations de conflit qui peuvent en découler sont décrits précisément au Chapitre 1, paragraphe (b).

¹⁵⁶ Cf. Décret no 2024-818 du 15 juillet 2024.

seront faites dans la mesure où leur élaboration est toujours en discussion au niveau de l'établissement.

Le comité, en conclusion, estime que les attentes placées dans l'établissement depuis sa création sont satisfaites, ce qui justifie pleinement l'Avis qu'il a donné au début de ce rapport, quand il a donné une réponse favorable à la demande de sortie d'expérimentation de l'Institut polytechnique de Paris et à sa transformation en grand établissement.

Table des matières

Avis du comité	3
Introduction	3
Avis sur la sortie d'expérimentation	5
Recommandations à l'établissement	5
Présentation de l'établissement	8
1 / Caractérisation de l'établissement	8
2 / Rapport d'autoévaluation et visite de l'établissement	11
Avis développé sur l'établissement	13
1 / Un projet pertinent porté par une vision stratégique ambitieuse	13
2 / Une gouvernance et une organisation au service d'une intégration consensuelle qui doit être intensifiée	19
3 / Un déploiement harmonisé des pratiques administratives en progrès, mais encore inachevé	26
Résultats significatifs obtenus depuis la création de l'établissement public expérimental	33
1/ Des résultats convaincants de l'expérimentation dans la plupart des domaines	33
2/ Les objectifs initiaux de la création de l'établissement atteints	38
Table des matières	45
Observations du président de l'Institut Polytechnique de Paris	46

Observations du président de l'Institut Polytechnique de Paris



Palaiseau, le 31 août 2026

Monsieur Pierre Glaudes
Directeur
Département d'évaluation des établissements
Hcéres

Objet : Observations sur le rapport d'évaluation réalisé par le Hcéres dans le cadre de la sortie d'expérimentation de l'Institut Polytechnique de Paris

Monsieur le Directeur,

Je souhaite d'abord adresser nos remerciements au comité d'experts présidé par Dominique Arlettaz et aux équipes du Hcéres pour le soin et la lucidité avec lesquelles ils ont conduit cette évaluation. Nous accueillons son avis favorable unanime à la sortie d'expérimentation et à la transformation d'IP Paris en grand établissement comme une reconnaissance du chemin parcouru depuis 2019 et comme un encouragement à le poursuivre. La recommandation de maintenir, pour l'essentiel, les statuts adoptés le 15 juillet 2024 conforte l'équilibre que nous avons construit et que nous entendons préserver.

De notre point de vue, la plupart des observations qui jalonnent le rapport sont justes et utiles. Elles rejoignent, pour l'essentiel, les orientations que nous avons retenues pour le prochain contrat d'objectifs et de performance, qui portera sur la période 2027-2031 et qui est aujourd'hui en cours d'élaboration. On s'attachera, dans ce qui suit, à y réagir en suivant l'ordre des recommandations du comité, avant de revenir sur quelques questions plus particulières.

La première recommandation invite à inscrire dans le futur COP un objectif consacré à la poursuite de l'intégration des écoles-membres. Nous la faisons pleinement nôtre, d'autant plus volontiers qu'elle épouse l'architecture même du contrat en préparation, dont le premier objectif — consolider le modèle institutionnel et économique d'IP Paris — s'ouvre sur l'approfondissement de l'intégration des écoles. Le comité veut bien reconnaître que l'approche pragmatique et progressive suivie jusqu'ici a permis d'établir de manière consensuelle un premier niveau d'intégration ; c'est précisément cette méthode, respectueuse des écoles et de leurs identités, qui nous a paru la condition d'une intégration durable et efficace. Nous entendons désormais franchir une nouvelle étape : mobiliser plus pleinement les leviers en place, voire en créer de nouveaux, en recourant notamment à des délégations de compétences et de ressources. Le COP en fera un objectif explicite, assorti de la définition commune des prérogatives que chacune des écoles accepte de confier à l'ensemble et de celles qu'elle entend conserver.

La deuxième recommandation, qui appelle à intensifier ces leviers et singulièrement à donner plus de poids aux départements d'enseignement et de recherche, rejoint une orientation qui est la nôtre depuis 2023. Le mouvement est largement engagé : les départements voient leurs ressources renforcées et leur rôle affirmé dans les recrutements académiques. Les départements rendent désormais des avis sur les créations de postes, sont représentés dans les comités de sélection et contribuent à l'analyse qui est faite à l'issue de chaque campagne. Les directeurs des départements ont été renouvelés à l'automne 2025 et disposent désormais tous de lettres de mission, qui clarifient leur rôle et renforcent leur positionnement au sein de l'établissement.

L'appel à projets Frontiers en offre une illustration concrète : la présélection des projets déposés au titre de l'édition 2026 — soixante-douze au total — a été opérée par les directions de département elles-mêmes, avant un interclassement par le Bureau recherche ; les quinze lauréats, dotés chacun de 150 000 euros sur quatre ans, relèvent des six écoles-membres. Les départements participent ainsi, dans les faits, à la structuration d'une politique scientifique commune par-delà les frontières des écoles.

Quant aux centres interdisciplinaires, dont le comité salue à juste titre la montée en puissance, leur consolidation constitue un dossier prioritaire, inscrit à la feuille de route qui organise l'action du directoire tout au long de l'année ; leur gouvernance et leur positionnement dans l'organisation seront également traités dans le cadre du prochain COP, qui précisera leur cadre commun. L'enjeu n'est plus de les multiplier mais de consolider leur rôle et d'établir la pérennité de leur modèle économique.

La troisième recommandation invite à consolider la gouvernance sur trois points dont nous partageons l'esprit.

S'agissant du risque lié à la double appartenance de certaines écoles à deux ensembles universitaires, les choix et décisions relatives à la structuration du site appartiennent à l'État et en particulier aux ministères assurant la tutelle d'IP Paris. Nous notons à cet égard qu'un audit portant sur l'organisation du Groupe ENSAE-ENSAI a rendu son rapport au cours de l'été 2026 ; il appartiendra à sa tutelle de l'apprécier et d'en tirer, le cas échéant, les conséquences.

Sur le deuxième point, les équilibres sont, dans la pratique, trouvés : le directoire assure la planification des chantiers et l'alignement des composantes de l'établissement, tandis que le comité exécutif définit et met en œuvre la stratégie avec les vice-présidents. La difficulté relève moins de la répartition des rôles que d'un défaut de formalisation et de diffusion des procédures, que l'on observe plus largement dans l'établissement. C'est un chantier prioritaire, qui sera au cœur de la feuille de route du nouveau directeur général des services, dont la prise de fonction interviendra en octobre 2026.

Sur le troisième point, le déploiement harmonisé des pratiques administratives et l'installation d'une démarche qualité participent du même effort ; les délégations de compétences suggérées par le comité, l'extension du rôle des services communs aux écoles, ou encore les missions qui pourraient être confiées à une école pour l'ensemble en seront des instruments.

La quatrième recommandation porte sur la participation interne à la gouvernance. C'est une préoccupation que nous partageons. La modification de la composition du conseil académique engagée dans le cadre de la modification des statuts d'IP Paris vise justement à conforter le rôle du conseil dans la gouvernance de l'établissement. Si nos propositions sont acceptées, le conseil académique comptera parmi ses membres les directeurs des départements, eux-mêmes nommés à l'issue d'une élection, ce qui renforcera l'articulation entre les travaux du conseil et la stratégie académique de l'Institut et qui confortera d'autre part les départements dans la place centrale que nous souhaitons leur donner. Les nouveaux statuts veilleront également à donner au président de ce conseil les moyens d'en animer réellement les travaux.

Quant à la représentation des étudiants, elle sera assurée par un scrutin indirect qui, loin de l'affaiblir, la consolidera : la liste électorale s'appuiera sur les élus étudiants des écoles-membres, complétés de grands électeurs désignés au titre de la Graduate School, conférant à ces représentants un rôle nouveau à l'échelle de l'ensemble et prolongeant, au niveau d'IP Paris, la légitimité démocratique acquise dans les écoles.

La cinquième recommandation nous invite à accroître notre attractivité internationale, auprès des étudiants comme du personnel académique. C'est là aussi une préoccupation partagée et nous en avons fait un chantier qui a constitué un élément essentiel des discussions avec notre *International Scientific Advisory Board*.

Le directoire a confié à Jérôme Lesueur, directeur adjoint en charge de l'enseignement et de la recherche de l'École nationale des ponts et chaussées, l'animation de la politique d'attractivité d'IP Paris et la préparation de nos futures réponses à l'opération *Choose France for Science*. Côté formation et vie étudiante, la feuille de route de la vice-présidente Élisabeth Crépon y concourt, avec un accent particulier sur le développement des *PhD Tracks*, qui constituent indéniablement un levier essentiel pour attirer d'excellents candidats internationaux vers le doctorat.

Nous avons parallèlement lancé un dispositif de *Seed-funding*, visant à densifier les relations avec une sélection de partenaires internationaux de premier rang, avec lesquels l'Institut souhaite développer un partenariat privilégié. Ce sont 17 projets de collaborations qui seront financés dans ce cadre dès cette rentrée universitaire.

Nos résultats sont déjà solides : la part d'étudiants internationaux atteint 43 % en 2025 et celle des enseignants-chercheurs et chercheurs internationaux 45 %, l'une et l'autre au-dessus des cibles du contrat en cours. Cette ambition sera largement portée par le prochain COP, à travers ses objectifs consacrés à l'excellence scientifique et au rayonnement international. Nous rejoignons enfin le souhait du comité d'un suivi plus fin de l'internationalisation (part des étudiants et des enseignants-chercheurs effectivement recrutés depuis l'étranger) et nous nous y attacherons, notamment dans le cadre de la constitution d'une véritable cellule d'appui au pilotage par la donnée, qui constitue un point important du prochain COP.

La sixième recommandation appelle à intensifier les relations avec les milieux économiques et à mieux structurer la politique d'innovation, les ressources propres tirées des entreprises demeurant en deçà de nos ambitions. Nous en convenons, même s'il convient de souligner que les 5 mécènes du centre Hi! Paris ont confirmé leur volonté de poursuivre leur engagement, ce qui est particulièrement significatif dans l'actuel contexte économique, tout comme nous pouvons nous féliciter du don historique versé à l'École polytechnique pour construire un Institut de mathématiques et des sciences fondamentales, qui profitera à l'ensemble de la communauté académique d'IP Paris.

L'arrivée d'un nouveau vice-président en charge des relations avec les entreprises doit donner une impulsion nouvelle à ces partenariats et contribuer à mieux organiser la relation, par définition complexe, avec les écoles sur ces sujets.

En matière d'innovation, l'arrivée d'un vice-président chargé de la recherche et de l'innovation a permis d'entamer une clarification de notre stratégie en matière d'innovation. Cela s'est traduit par une augmentation significative des financements associés à l'appel à projets de prématuration (dix-neuf projets soutenus en 2025, pour 1,44 M€) et au lancement d'un nouveau dispositif à destination des doctorants.

Plus récemment, le projet d'Institut Carnot IP Paris a été déclaré recevable et sa gestion administrative sera assurée par Polytechnique Solutions, filiale de valorisation de l'École polytechnique. C'est un exemple de mutualisation et une illustration de la bonne intégration et de la confiance qui prévalent au sein d'IP Paris en matière d'innovation.

La septième recommandation nous invite à veiller à l'égalité des conditions d'études et de vie des étudiants, quel que soit le campus, et à traiter en priorité la question du logement. Nous y souscrivons sans réserve, et le prochain COP y reviendra également. Nous suivrons désormais chaque année la mise en œuvre du schéma directeur de la vie étudiante élaboré en juin 2024, et dans le cadre des prochains statuts, un bilan consolidé de l'utilisation de la contribution de vie étudiante et de campus (CVEC) sera présenté annuellement au conseil d'administration afin d'identifier les thématiques sur lesquelles faire converger nos efforts. Un effort a de même été engagé pour faciliter le recours aux aides d'urgence au bénéfice de nos étudiants.

Le logement, en particulier, fait l'objet d'un effort soutenu. L'ouverture, à la prochaine rentrée, de la résidence Studefi à l'entrée du campus de l'École polytechnique apportera 138 logements ouverts aux écoles-membres, notamment à celles qui ne disposent pas de résidence en propre ; un quota de 306 lits mobilisé auprès du CROUS bénéficie déjà à ces dernières, et vingt-cinq logements ont été sécurisés en 2025 pour les étudiants de la Graduate School auprès de bailleurs sociaux. Deux projets de nouvelles résidences sont à l'étude à l'échelle d'IP Paris, et les discussions avec nos tutelles dans le cadre de l'élaboration du prochain COP permettront de confirmer l'opportunité et la soutenabilité de la construction d'une résidence financée par IP Paris.



INSTITUT
POLYTECHNIQUE
DE PARIS



ENST2



ENSAE



Sur l'égalité des chances, l'action d'IP Paris s'est renforcée, notamment avec la création d'un Observatoire de l'égalité des chances dans les filières sélectives, constitué avec les Écoles normales supérieures. Nous mesurons toutefois que nos progrès demeurent trop lents au regard de nos ambitions. Nous entendons faire du prochain contrat le levier d'une accélération résolue sur ce terrain et clarifierons dans ce cadre le positionnement et les moyens alloués au Centre Égalité des chances d'IP Paris.

Sur la place des femmes parmi les personnels académiques, nous partageons la préoccupation du comité et nous en suivons la mesure. La part de femmes parmi les enseignants-chercheurs recrutés, de l'ordre de 25 % pour la dernière campagne, demeure en deçà de la cible de 40 % que nous nous étions fixée, comme la part de femmes dans les instances de gouvernance, qui s'établit à 34 %. C'est un point de vigilance que nous assumons comme tel et qui appellera, dans le prochain contrat, une attention particulière.

Ces deux points, qui viennent compléter les enjeux liés à la transition environnementale, nous amènent à faire de la responsabilité sociétale l'un des trois enjeux transversaux du prochain COP. Un réseau des référents RSE des écoles membres d'IP Paris a été constitué et a déjà fait part de ses propositions à la gouvernance de l'Institut.

Le dialogue entre science et société, animé par le vice-président Recherche et Innovation, Jamal Atif, nous paraît un peu sous-estimé par le comité, de même que notre engagement en faveur de la science ouverte, quand les questions d'éthique méritent, elles, des efforts accrus. Ces orientations trouveront elles aussi leur pleine traduction dans le prochain COP.

Au-delà des recommandations auxquelles nous venons de répondre, quelques analyses du comité appellent de notre part un mot supplémentaire non pour les contester, mais pour en préciser la portée ou verser au dossier des éléments qui les éclairent.

Sur le plan institutionnel d'abord. Nous partageons l'analyse du comité sur la place particulière qu'occupe l'École polytechnique: son rôle fondateur et son poids académique comme financier, lui confèrent, de fait, une position éminente, reconnue au quotidien par le directoire, sans que celle-ci justifie un statut distinct de celui des autres écoles-membres ni n'entame la logique collective de l'Institut.

En matière d'organisation de la recherche, le modèle est désormais clair et accepté par tous : la stratégie scientifique se discute à l'échelle d'IP Paris, en associant les écoles, qui conservent par ailleurs la tutelle des laboratoires et qui ont vocation à continuer d'en assurer la gestion. L'élaboration de la convention avec le CNRS, le renouvellement de celle nous liant avec Inria et l'établissement de relations plus fructueuses avec le CEA, l'ONERA et l'IFPEN nous offriront l'occasion de formaliser cet équilibre des compétences.

Nous souscrivons de même à une collaboration plus institutionnelle avec l'Université Paris-Saclay : la mutualisation engagée des moyens de calcul en est un bon exemple. Il nous semble enfin que le comité sous-estime le potentiel du partenariat avec HEC Paris : au-delà de l'intelligence artificielle, où il s'incarne dans Hi! PARIS, nous entendons l'étendre à bien d'autres champs et donner une dimension nouvelle à l'alliance qui unit les deux institutions.

En matière de formation, l'Institut entend bien poursuivre les mutualisations en matière d'enseignement, objectif qui s'inscrit en parfaite cohérence avec le renforcement du rôle des départements dans l'établissement. S'agissant des effectifs étudiants, il nous semble réducteur de résumer la progression à l'évolution du périmètre de l'établissement. Entre 2020 et 2025, le nombre de nos doctorants a progressé de près de 19%, ce qui procède d'un dynamisme propre et non d'un simple jeu d'agrégation.

Sur les classements et la bibliométrie, nous maintenons la position exprimée lors de l'évaluation. Le comité nous invite à suivre de près notre positionnement bibliométrique et à ne pas faire des classements internationaux une fin en soi ; nous y souscrivons, sans pour autant opposer les deux registres. Un indicateur scientifique, citations ou impact des publications, mesure la substance de notre travail ; un classement, avec ses limites, dit la manière dont nous sommes perçus par le reste du système, et cette perception est, bien au-delà de la notoriété, un véritable levier d'attractivité, auprès des étudiants comme des chercheurs. Ces derniers ne sont donc pas notre objectif final, mais ils enregistrent nos avancées : 212e rang mondial au classement de Shanghai, où IP Paris a gagné quatre-vingt-dix-neuf places entre 2024 et 2025 puis douze de plus cet été, 43e au classement QS, en hausse de cinq places, et 68e au Times Higher Education. S'agissant de la charte de signature des publications, nous convenons du fait qu'elle n'est pas suffisamment appliquée et suivie. Nous nous employons à y remédier et elle fait désormais l'objet d'un suivi régulier en comité exécutif. Le suivi de l'internationalisation, ensuite : nous rejoignons le souhait du comité d'indicateurs plus précis sur les étudiants et les enseignants-chercheurs recrutés depuis l'étranger. Ces chantiers procèdent d'un même choix, qui dépasse la seule recherche : celui d'un pilotage par la donnée, que nous entendons faire monter en puissance sur l'ensemble de l'établissement.

En matière d'organisation et d'harmonisation des processus administratifs, la présentation budgétaire consolidée soumise au conseil d'administration en juillet 2026 intégrait pour la première fois l'apport des organismes nationaux de recherche.

S'agissant du modèle économique de l'Institut, un point appelle une clarification. Le comité semble avoir compris que nous ne jugions pas inquiétante la situation des personnels contractuels recrutés grâce aux appels à projets, le financement ASDESR devant en assurer le tuilage. Telle n'est pas tout à fait notre lecture et la situation des contractuels pose une question bien plus vaste. Car c'est la soutenabilité même de notre modèle qui est en jeu à l'horizon de l'extinction des financements France 2030. Pour en donner l'ordre de grandeur, France 2030 apporte aujourd'hui quelque 21 M€ par an ; après 2029, ces recettes deviennent quasi nulles, ce qui impliquera de trouver des ressources nouvelles pour pérenniser certains services communs comme pour maintenir d'importants segments de la politique académique de l'établissement. Il s'agit là d'une des questions centrales du prochain contrat.

S'agissant des systèmes d'information, le projet HAPI, s'il n'est pas explicitement mentionné à nouveau, a poursuivi son cours et est désormais déployé dans les six écoles : les fonctionnalités d'inscription, de partage des agendas d'enseignement et de consolidation des notes y sont opérationnelles. Ce ne sont pas des segments marginaux, mais quelques-uns des processus les plus structurants de la vie étudiante. Deux chantiers sont encore devant nous : la consolidation des jurys et le déploiement au sein du catalogue de cours EuroteQ.

Le comité indique également n'avoir pu s'assurer que le système d'information constitue, selon nos termes, « un socle robuste et crédible ». Cette robustesse tient précisément au fait que le socle d'IP Paris ne s'est pas construit *ex nihilo* : il s'appuie sur ceux, éprouvés, des écoles, qui en assurent de façon coordonnée les services pour l'ensemble.

Nous accordons que la première étape s'est concentrée sur le champ applicatif, et qu'un travail important demeure sur les infrastructures. C'est l'objet du schéma directeur des systèmes d'information et du numérique 2026-2030, dont le déploiement figure au premier rang des priorités du prochain COP. Nous partageons sur ce point la conviction du comité : par sa vertu structurante, le système d'information concourt à faire établissement, et c'est dans cet esprit, plus offensif, que nous entendons en poursuivre l'édification.

Enfin, sur la communication interne, que le comité invite à renforcer, nous reconnaissons volontiers que les grands rendez-vous de début d'année ne sauraient tenir lieu, à eux seuls, d'information continue des personnels et des étudiants, singulièrement dans les périodes de changement. Mais le socle sur lequel nous appuyer existe déjà, et il a été consolidé ces derniers mois. Une lettre institutionnelle bimestrielle, IP Paris News, porte à quelque 12 000 personnes les actualités de l'Institut — formation, recherche, innovation, campus, vie des personnels. Diffusée par les directions de la communication des écoles et accessible sur l'intranet Prisme, elle permet aussi aux nouveaux arrivants de s'approprier la vie de l'établissement. Une seconde lettre, dédiée à la recherche et à l'innovation, irrigue la communauté scientifique. Prisme lui-même fait l'objet d'un travail de fond sur ses contenus, son accessibilité et sa gouvernance, piloté par un comité réunissant le cabinet et les directions concernées. Une première phase en a structuré les contenus ; une seconde, technique et éditoriale, ouverte à toute la communauté, interviendra au dernier quadrimestre 2026. Le président et le comité exécutif prennent enfin régulièrement la parole, notamment lors des deux journées annuelles d'intégration. L'enjeu, désormais, tient moins à la création de nouveaux outils qu'à leur consolidation et à leur pleine appropriation par toutes les communautés.

Le comité recommande par ailleurs de rationaliser les sites internet de l'Institut et de ses écoles, afin qu'IP Paris y fasse valoir son rôle de coordonnateur. Le point est pris en compte. La coexistence de sites relevant de gouvernances distinctes nuit aujourd'hui à la lisibilité de l'ensemble : là où le site d'IP Paris offre un point d'entrée commun, la présence de l'Institut sur les sites des écoles demeure inégale. Nous engagerons donc, avec les écoles, une démarche de cohérence de l'écosystème numérique, autour de quelques principes partagés : meilleure visibilité de l'appartenance à IP Paris, règles communes de présentation, cohérence des parcours entre les sites, relais croisé de certains contenus, dans le respect de la gouvernance propre à chacune.

Ces réflexions, comme celles que nous avons livrées en réponse au rapport d'évaluation quinquennale, sont tout entières tournées vers l'échéance immédiate qui nous importe : permettre à IP Paris d'accéder au statut de grand établissement et disposer ainsi d'un cadre juridique stable et durable. C'est à cette condition que l'Institut pourra poursuivre et amplifier la trajectoire d'excellence que le comité a bien voulu reconnaître.

Veuillez agréer, monsieur le Directeur, l'expression de ma considération distinguée.

Thierry Coulhon,
Président du Directoire



L'équipe du Hcéres a accompagné cette évaluation :

- **Monsieur Daniel Coutellier**, conseiller scientifique,
- **Monsieur Aurélien Djian**, 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

