Évaluation des coordinations territoriales

RAPPORT D'ÉVALUATION DE LA COORDINATION TERRITORIALE PORTÉE PAR LA COMUE UNIVERSITÉ PARIS SACLAY

CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2018-2019
VAGUE E

Rapport publié le 18/06/2019

Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur

Pour le Hcéres[1] :

Michel Cosnard, Président

Au nom du comité d'experts[2] :

Bernard Coulie, Président du comité

En vertu du décret n°2014-1365 du 14 novembre 2014 :

[1] Le président du Hcéres "contresigne les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts et signés par leur président." (Article 8, alinéa 5) ;

[2] Les rapports d'évaluation "sont signés par le président du comité". (Article 11, alinéa 2).

SOMMAIRE

I. Présentation de l'établissement 5

1 / Caractérisation du territoire du site Paris-Saclay 5

2 / Les principales étapes de la structuration du site Paris-Saclay 6

3 / Le périmètre actuel de la Comue Université Paris-Saclay 7

4 / Les principales caractéristiques de la Comue Université Paris-Saclay 7

5 / Le contexte de l'évaluation 8

II. Le positionnement et la stratégie 9

1 / L'analyse du positionnement institutionnel 9

a / Un positionnement clairement identifié et ambitieux, source de convergences et de divergences, en interne et en externe 9

b / Un potentiel bien analysé 9

c / Un projet bien inscrit dans son environnement 10

2 / La stratégie institutionnelle 11

a / Une tactique davantage qu'une stratégie, mais une tactique bien pensée 11

b / Des alliances et partenariats qui représentent un gros potentiel, mais qui demeurent à exploiter et à formaliser 12

III. La gouvernance et le pilotage des activités 13

1 / L'organisation interne de la coordination territoriale 13

Des organes de gestion des activités à faire passer d'un système de membres à un système commun 13

2 / La gouvernance au service de l'élaboration et de la conduite du projet stratégique 14

a / Une organisation des instances héritière du passé, chargée de concilier la défense des intérêts des membres et le projet commun 14

b / Poléthis, un exemple à imiter 15

c / Une politique de la qualité encore en construction qui peut s'appuyer sur la réussite du collège doctoral 16

d / Une politique de communication de la Comue déjà au service du projet Université Paris-Saclay 2020 16

3 / Le pilotage au service de la mise en œuvre operationnelle du projet strategique 17

a / Un choix assumé par la Comue de demeurer une structure réduite 18

b / Une absence d'outils d'analyse prospective 18

c / Une bonne coordination des groupes de travail chargés d'élaborer les outils de pilotage de l'université cible 19

d / Un système d'information à améliorer 19

e / Un périmètre des missions du service RH modeste 20

f / Des missions immobilières à bien prendre en charge 20

g / Un rôle d'intermédiaire en matière financière et budgétaire 21

IV. Les missions et les compétences 23

1 / La recherche 23

a / Une organisation de la recherche pensée au service du renforcement de l'excellence et de l'animation scientifique 23

b / Une coordination plutôt qu'une gouvernance de la recherche 23

c / Les Graduate Schools, optimisation des interfaces formation-recherche, mais sources d'incertitude dans leur fonctionnement futur 24

2 / La formation 24
Un pilotage structurant de l'offre de formation conduisant à une adhésion au projet d'université cible, malgré les incertitudes sur le modèle futur des Graduate Schools 24
3 / Le doctorat 26
Le collège doctoral, exemple réussi de coordination à l'échelle de la Comue 26
4 / L'innovation pédagogique 27
Un portage politique volontaire et efficace mais une gouvernance encore à construire 27
5 / La vie étudiante 27
a / Une politique de vie étudiante et de campus axée sur l'action des établissements, mais sans grande ambition au niveau de la coordination territoriale 27
b / Une participation restreinte des étudiants à la définition des politiques et à la gouvernance 28
6 / La valorisation 28
Un formidable potentiel d'innovation et de relations avec les entreprises à mieux exploiter 28
7 / Le numérique 29
Une implication et une expertise des acteurs métiers à valoriser pour passer de la collaboration active à l'élaboration d'une stratégie numérique commune 29
8 / Les relations internationales 30
Une internationalisation au service de la visibilité de la marque Paris-Saclay 30
V. Conclusion 32
1 / Les points d'appui 33
2 / Les points d'attention 33
3 / Les recommandations 33
VI. Liste des sigles 34
VII. Observations de la présidente 37
VIII. Organisation de l'évaluation 41

I. PRESENTATION DE L'ETABLISSEMENT

1 / CARACTERISATION DU TERRITOIRE DU SITE PARIS-SACLAY

La région Île-de-France est composée de trois académies (Créteil, Paris et Versailles) et comporte huit départements. Étendue sur un territoire de 12 012 km[2] et représentant au total 12 millions d'habitants, elle est la région la plus peuplée[1] et la plus dense de France métropolitaine. Au sein de la région, la ville de Paris est une métropole de 2 millions d'habitants.

La région Île-de-France compte 32 universités ou grands établissements. Pour l'année 2017-2018[2], près de 707 000 étudiants (26,4 % de l'effectif national : 2,68 millions étudiants) étaient inscrits dans un établissement d'enseignement supérieur francilien, dont un peu plus de 384 000 à l'université. Plus de la moitié des étudiants franciliens sont inscrits dans un établissement situé à Paris. Pour les formations donnant droit à des bourses sur critères sociaux (effectif global national année 2017-2018 de 1 700 000 étudiants), le taux de boursiers sur critères sociaux est moindre dans les trois académies de la région Île-de-France (Paris 24,8 %, Créteil 35,6 %, Versailles 26,6 %) que sur l'ensemble du territoire (37,4 %)[3]. Il existe cependant une forte disparité inter-académique entre Paris, et Versailles d'une part, et Créteil d'autre part. L'Île-de-France est la première région européenne en matière de dépenses en recherche et développement[4]. La région est au premier rang des régions européennes en matière de production scientifique (4 % de la production européenne) et de demandes de brevets européens (5 % des demandes). Elle dénombrait, en 2015, 161 000 personnels de recherche (équivalents temps plein – ETP) dans les secteurs public et privé[5]. L'ensemble des organismes de recherche sont présents dans la région et la plupart y ont localisé leur siège social. En 2015, la région comptait 98 écoles doctorales (ED).

Le schéma régional de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation 2017-2022 de la région Île-de-France, adopté par les élus le 21 septembre 2017, se structure autour de trois grandes orientations : i) s'orienter, se réorienter, se former et s'insérer tout au long de la vie ; ii) faire de l'Île-de-France une référence mondiale en matière de sciences et de technologie ; iii) soutenir des universités et des campus franciliens de niveau mondial[6].

En Île-de-France, il existe huit coordinations territoriales, au sens de la loi sur l'enseignement supérieur et la recherche du 22 juillet 2013. Trois communautés d'universités et établissements (Comue) et une association[7] regroupent des établissements essentiellement implantés dans le périmètre de la ville de Paris, quatre autres Comue[8] regroupent des établissements situés principalement hors Paris.

Dans le cadre du programme d'investissements d'avenir (PIA), quatre initiatives d'excellence (Idex) sont portées par les établissements franciliens : Paris Sciences et Lettres (750 M€ non consomptibles[9]), Sorbonne Universités pour l'enseignement et la recherche (Super) (800 M€ non consomptibles), Paris-Saclay (950 M€ non consomptibles) et Université Sorbonne Paris Cité (dotation encore inconnue). Dans le cadre du PIA2, en février 2017, les « Initiatives science, innovation, territoires, économie » (I-Site) Future (280 M€ non consomptibles) et Paris Seine Initiative (280 M€ non consomptibles), portées respectivement par la Comue Paris-Est et la Comue Paris-Seine, ont été labellisées.

[1] Populations légales 2014 (Institut national de la statistique et des études économiques – Insee).
[2] Source : Mesri, Repères et références statistiques sur les enseignements, la formation et la recherche, édition 2018.
[3] Source : Mesri, Note flash du SIES : les boursiers sur critères sociaux en 2017-2018.
[4] La dépense intérieure de recherche et développement (Dird) francilienne s'élevait en 2016 à 19 749 M€ (la Dird des administrations étant de 6 170 M€).
Source : http://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/reperes/public/chiffres/france/reg.htm.
[5] Source : l'état de l'emploi scientifique en France, édition 2018.
[6] Schéma régional de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation 2017-2022, Île-de-France.
[7] Les Comue Université Sorbonne Paris Cité (USPC), Paris Sciences et Lettres (PSL), Hésam Université. La Comue Sorbonne Universités (SU) a évolué en date du 1er janvier 2018 en une « association » Sorbonne Université.
[8] Université Paris-Est, Université Paris Lumières, Université Paris-Saclay, Université Paris Seine.
[9] Les dotations non consomptibles sont des dotations productrices d'intérêts annuels, pour le PIA1 au taux de 3,41 % et pour le PIA2 au taux de 2,49 %.

2 / LES PRINCIPALES ETAPES DE LA STRUCTURATION DU SITE PARIS-SACLAY

Depuis le début des années 2000 de nombreuses réflexions ont été engagées pour structurer le plateau de Saclay[10].

En 2006, deux réseaux thématiques de recherche avancée (RTRA) sont labellisés : le « Triangle de la physique » pour le secteur de la physique hors grands instruments de recherche[11] et « Digiteo » pour les sciences de l'information et de la communication[12]. Ces RTRA sont gérés par une fondation de coopération scientifique (FCS) « FCS Digiteo-Triangle de la physique ».

En 2007, deux pôles de recherche et d'enseignement supérieur (Pres) sont créés en lien avec la loi recherche de 2006 : « UniverSud Paris », avec d'abord trois membres fondateurs (Université Paris-Sud [UPSud], Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines [UVSQ], école normale supérieure [ENS] Paris Saclay[13]), rejoints rapidement par Supélec, l'école Centrale Paris et l'Université d'Evry-Val d'Essonne (UEVE) ; « ParisTech », regroupant 11 écoles d'ingénieurs et une école de commerce : AgroParisTech, Arts et Métiers ParisTech, Chimie ParisTech, École des Ponts ParisTech, Ensae ParisTech[14], Ensta ParisTech, ESPCI ParisTech, Institut d'Optique Graduate *School* (IOGS), Mines ParisTech, l'École Polytechnique, Télécom ParisTech[15], et HEC.

En mars 2009, dans le cadre du plan Campus lancé par l'État, le projet Paris-Saclay porté par la FCS Digiteo-Triangle de la physique se voit attribuer une dotation de 850 M€ non consomptibles dont les intérêts annuels sont destinés à financer les projets immobiliers du site en partenariat public-privé.

En juin 2010, un établissement public Paris-Saclay (EPPS) est créé. Il assure, en interaction avec la FCS, la charge de l'aménagement du plateau de Saclay dans le cadre d'une opération d'intérêt national (OIN) Paris-Saclay. Cette même année, l'implantation de six écoles sur le site est validée (AgroParisTech, Centrale Paris, Mines ParisTech, Télécom ParisTech, ENS Cachan, Ensae) ainsi que le pôle « biologie-pharmacie » de l'UPSud.

En janvier 2011, la FCS Digiteo-Triangle de la physique prend le nom de « FCS Campus Paris-Saclay ». Elle regroupe 14 établissements d'enseignement supérieur (AgroParisTech, Centrale Paris, Supélec, HEC, Mines ParisTech, Ensae ParisTech, Ensta ParisTech, ENS Cachan, école Polytechnique, Supélec, IOGS, l'Institut Mines-Télécom (Télécom Paristech et Télécom Sud-Paris], UPSud et UVSQ), six organismes de recherche (CNRS, CEA, Inra, Inria, l'Institut des hautes études scientifiques - IHES et Onera) et le pôle «Systematic».

Après un échec en mars 2011, le projet Idex « Université Paris-Saclay », porté par la FCS (hors Mines Paristech qui a rejoint le site PSL[16]) et étendu à l'Inserm et au Synchrotron Soleil, est labellisé en février 2012 et doté de 950 M€ non consomptibles (environ 30 M€ d'intérêts annuels). Deux évaluations de cette Idex (fin 2015 et fin 2017) conduisent à un report de sa validation définitive et au maintien d'une période probatoire jusqu'en décembre 2020. Le projet porté en 2017 intègre finalement 15 partenaires : trois universités (UPSud, UVSQ, UEVE), cinq écoles (CentraleSupélec, ENS Paris-Saclay, IOGS, AgroParisTech, HEC) et sept organismes et instituts de recherche (CNRS, CEA, Inra, Inria, IHES, Onera, Inserm).

En janvier 2015, la communauté d'universités et d'établissements « Comue Université Paris-Saclay », constituée des établissements ESR et des organismes de recherche, est créée par décret[17] sous statut d'établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPCSCP). Le transfert du portage de l'Idex et des laboratoires d'excellence (Labex) de la FCS vers la Comue a été effectué en janvier 2017, la FCS restant partenaire de l'Idex.

[10] Rapport « Pour un écosystème de la croissance » de Christian Blanc en 2004, création du pôle de compétitivité « Systematic Paris-région » en 2005.
[11] Fondateurs : CNRS, UPSud, CEA Saclay, école Polytechnique, IOGS, Supélec, Ensta ParisTech et Onera.
[12] Fondateurs : CEA Saclay, CNRS, école Polytechnique, Inria, Supélec, UPSud, ENS Cachan, école Centrale Paris et UVSQ.
[13] Antérieurement intitulée ENS Cachan.
[14] L'Ensae appartient au grand établissement « groupe des écoles nationales d'économie et statistique » (Genes) regroupant l'Ensae et l'école nationale de la statistique et de l'analyse de l'information (Ensai).
[15] Devenue en 2012 une école interne de l'institut Mines Télécom (IMT).
[16] Université de recherche Paris sciences et lettres.
[17] Décret n° 2014-1674 du 29 décembre 2014.

Le site a connu les évolutions de partenariats suivantes au cours de la période 2014-2019 :

- En décembre 2014, l'école Centrale de Paris et Supélec fusionnent pour créer CentraleSupélec.
- En avril 2016, l'UEVE intègre l'Idex et en mars 2017 la Comue.
- En octobre 2017, cinq écoles quittent l'Idex pour fonder un second regroupement intitulé « NewUni » puis récemment « Institut Polytechnique de Paris (IP Paris) »[18] : l'école Polytechnique, l'Ensta ParisTech, le Genes et l'Institut Mines-Télécom (Télécom ParisTech et Télécom SudParis). Ces écoles vont quitter la Comue suite au vote du CA du 17 avril 2019.
- En mars 2018, HEC quitte également le projet Idex, puis la Comue fin 2019.

En lien avec le projet d'ordonnance publié fin 2018[19], la Comue Paris-Saclay annonce sa transformation au 1er janvier 2020 en un nouvel établissement disposant de composantes pouvant conserver leur personnalité morale. L'Université Paris-Saclay comprendra les 14 entités suivantes :

- L'UPSud disparaîtra au profit de cet établissement.
- Les deux universités UVSQ et UEVE seront « universités membres associées » avec la perspective d'une fusion à l'horizon 2025.
- Les quatre écoles (CentraleSupélec, ENS Paris-Saclay, IOGS, AgroParisTech) seront des établissements composantes au sens de l'ordonnance du 12 décembre 2018, conservant leur personnalité morale.
- L'IHES sera membre avec maintien de la personnalité morale.
- Les six organismes nationaux de recherche (CNRS, Inserm, Inra, Inria, CEA, Onera) seront associés au fonctionnement du nouvel établissement et parties prenantes de sa gouvernance.

3 / LE PERIMETRE ACTUEL DE LA COMUE UNIVERSITE PARIS-SACLAY

Au moment de la visite d'évaluation en janvier 2019, la coordination territoriale constituée par la Comue Université Paris-Saclay assure la gestion de l'Idex et comprend les 19 membres suivants[20] :

- trois universités : UPSud, UVSQ, UEVE ;
- neuf écoles : CentraleSupélec, ENS Paris-Saclay (Mesri) ; école polytechnique, Ensta ParisTech (ministère des armées); IMT (ministère de l'économie et des finances - Minefi); Ensae (Minefi); AgroParisTech (ministère de l'agriculture et de l'alimentation); HEC, IOGS (école privée) ;
- six organismes : CNRS, CEA, Inra, Inria, Onera, Inserm ;
- l'IHES.

4 / LES PRINCIPALES CARACTERISTIQUES DE LA COMUE UNIVERSITE PARIS-SACLAY

Les établissements de la Comue accueillaient à la rentrée 2016 près de 76 000 étudiants (doctorants compris)[21]. Les trois universités, l'ENS Paris-Saclay et les effectifs propres de la Comue représentaient un peu plus de 59 000 étudiants (78 %) et les autres écoles un peu moins de 17 000 étudiants (22 %). Les écoles du futur regroupement IP Paris comptaient un effectif d'un peu moins de 6 000 étudiants (7,7 %).

Les établissements de la Comue disposaient à la rentrée 2016 d'un effectif d'environ 4 000 enseignants et enseignants-chercheurs titulaires dont 3 400 enseignants-chercheurs titulaires[22]. Les organismes de recherche CNRS, CEA, Inserm et Inra ont déclaré dans leurs notes de positionnement 3 900 chercheurs et cadres de recherche titulaires affectés dans les unités de recherche sous tutelle des établissements de la Comue. Le site

[18] Dans la suite de ce rapport, l'ensemble sera désigné sous le nom d'IP Paris.
[19] Ordonnance 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.
[20] Egalement un membre associé : l'école nationale supérieure d'informatique pour l'industrie et l'entreprise (Ensiie).
[21] Etudiants en inscription principale (diplômes nationaux LMD et d'établissement) ; sources : tableau de bord de l'enseignement supérieur (établissements Mesri) (https://data.esr.gouv.fr/FR/T525/P883/tableau_de_bord_de_l_enseignement_superieur_les_etudiants_par_etablissements_-_enseignement_superieur), données certifiées CTI 2018 (écoles ingénieur), (https://www.cti-commission.fr/), site internet HEC (https://www.hec.edu/fr).
[22] Source : tableau de bord de l'enseignement supérieur (établissements Mesri), données certifiées CTI (écoles ingénieur), site internet HEC ; voir références note 21 *supra*.

disposait donc au total d'un effectif de près de 7 300 enseignants-chercheurs (EC), chercheurs et cadres de recherche titulaires salariés des établissements de la Comue[23].

Les différents services de la Comue disposent d'un effectif de 126 emplois, dont 39 CDI, 53 CDD, 14 détachés, 17 mises à dispositions et 3 en « cumul ». Le compte financier 2017 de la Comue intègre 48,5 M€ d'autorisations d'engagement.

La Comue est actuellement organisée en dix départements de recherche qui regroupent, selon l'établissement, 271 structures de recherche dont 185 unités de recherche[24] ont été évaluées par le Hcéres. La Comue comprend également, huit *Schools* qui portent 45 mentions de master[25] (9 136 étudiants à la rentrée 2016) et 20 écoles doctorales regroupées dans le cadre d'un collège doctoral (4 380 doctorants inscrits à la Comue à la rentrée 2016, sur un total de près de 5 400 doctorants sur le site)[26].

Dans le cadre du PIA, la Comue Université Paris-Saclay coordonne les éléments suivants : un Idex, 11 Labex, deux Idefi[27], deux projets en biotechnologies et bio-ressources, quatre projets en bio-informatique, neuf infrastructures nationales en biologie/santé,, un nouveau cursus à l'université (NCU), une école universitaire de recherche (EUR). La Comue ou ses membres sont également partenaires de 29 Labex, trois Idefi, huit projets en biotechnologies et bio-ressources, quatre projets en bio-informatique, trois infrastructures nationales en biologie/santé, un institut de recherche technologique, et deux instituts de la transition énergétique.

Les statuts de la Comue Université Paris-Saclay définissent les compétences propres suivantes :

- la mise en œuvre du volet commun du contrat pluriannuel de site ;
- la communication relative à l'Université Paris-Saclay dans le périmètre du projet partagé ;
- en matière de recherche, l'organisation des nouveaux programmes ou projets de recherche dans le cadre de la stratégie partagée ;
- la définition d'une politique commune de signature des publications scientifiques faisant apparaître l'Université Paris-Saclay tout en permettant d'assurer à chacun des membres la visibilité de ses contributions ;
- en matière de formation, la Comue porte l'accréditation d'une offre de formation emportant habilitation à délivrer le diplôme de doctorat et des diplômes de licence et master.

5 / LE CONTEXTE DE L'EVALUATION

À l'appui du dossier d'autoévaluation, le comité d'experts a choisi de porter une attention particulière aux points suivants :

- le partage des responsabilités entre la Comue et les établissements membres et les échanges d'informations et d'expériences entre ces deux niveaux ainsi qu'entre les membres de la Comue ;
- l'identification et l'exploitation de la plus-value fédératrice de la Comue dans les différents domaines d'activités (e.g. formation, recherche, vie étudiante, relations internationales) ;
- les relations avec les autres regroupements parisiens et son positionnement relatif ;
- les relations avec les acteurs socio-économiques ;
- les outils de gestion des activités.

[23] La Comue déclare dans son dossier Idex 2017 un effectif global de 11000 chercheurs et enseignants titulaires et non titulaires impliqués dans les différents établissements de la Comue (9 000 hors établissments IP Paris).
[24] Les 185 unités évaluées par le Hcéres comprennent 160 unités (2 699 enseignants-chercheurs toutes tutelles confondues et 3 477 chercheurs des organismes titulaires) sur le périmètre Université Paris-Saclay hors IP Paris, et 25 unités (393 enseignants-chercheurs toutes tutelles confondues et 295 chercheurs des organismes) sur le périmètre IP Paris. Le site accueille globalement dans ces 185 unités un peu moins de 6 900 enseignants-chercheurs et chercheurs titulaires (3 092 enseignants-chercheurs et 3 772 chercheurs des organismes).
[25] Certains masters ont été maintenus dans les établissements de la Comue.
[26] Le nombre de doctorants fluctue d'un document à l'autre selon qu'il concerne la Comue avant ou après le départ d'IP Paris, qu'il concerne la Comue ou le site de Saclay, ou la Comue et l'université cible ; voir p.ex. RAE, p. 12, 13, 35, 47, 50.
[27] Initiative d'excellence en formations innovantes.

II. LE POSITIONNEMENT ET LA STRATEGIE

1 / L'ANALYSE DU POSITIONNEMENT INSTITUTIONNEL

a / Un positionnement clairement identifié et ambitieux, source de convergences et de divergences, en interne et en externe

La Comue Université Paris-Saclay a une conscience précise, et clairement affichée, de son positionnement, basé sur un potentiel exceptionnel de recherche et d'enseignement capable de soutenir le projet de création d' « une grande université intensive en recherche et de classe internationale »[28]. Les chemins pris pour y parvenir furent cependant plus tortueux.

Le rapport d'autoévaluation (RAE) insiste beaucoup sur l'historique[29], rappelant les diverses étapes qu'ont connues les projets de collaborations et de rapprochements entre les institutions d'enseignement supérieur et de recherche du plateau de Saclay depuis le début des années 2000. Un rappel circonstancié en a été donné dans l'introduction au présent rapport.

Que révèle cet historique ? Convergences et divergences. Convergences, parce que l'ensemble des établissements concernés sont motivés par une ambition d'excellence, justifiée par leur potentiel de recherche et de formation les situant au premier plan mondial, et parce que de nombreuses parties prenantes – milieux politiques à divers niveaux, entreprises – nourrissent la même ambition pour ces établissements. Divergences, parce que les moyens pour réaliser cette ambition ont pris des formes différentes selon les établissements et parce que les parties prenantes ont joué un rôle non négligeable dans celles-ci. Tout cela a mené au départ des établissements formant IP Paris, ce qui a entraîné un renforcement des liens entre les membres restant impliqués dans le projet d'Université Paris-Saclay. Les acteurs n'hésitent pas à affirmer aujourd'hui que près de deux années ont été perdues dans ces discussions. La Comue est intervenue comme un passage obligé et non souhaité[30], et le mérite des établissements est d'en avoir fait une opportunité : la Comue a été mise en place comme élément préfigurateur, voire, pour reprendre une image entendue lors de la visite sur site, « elle a opéré comme une *startup* permettant de lancer un nouveau projet ». Quant à l'Idex, il a été, outre un label de qualité, l'élément qui a permis de créer une dynamique commune, de fédérer les énergies et de faire démarrer concrètement le projet.

Le rapport d'autoévaluation reconnaît toutefois que la fragmentation et la diversité des établissements qui constituent le consortium Université Paris-Saclay rendent le projet complexe, au risque de privilégier une reconnaissance de la qualité actuelle au détriment d'une transformation davantage porteuse d'avenir[31]. Cela se retrouve dans l'idée d'emboîtement des marques qui sous-tend le projet de la Comue, consistant à faire le choix de profiter des images de marque et des atouts de chaque partie prenante, en laissant à chacun sa marque et sa stratégie propres au sein d'une coordination globale. **Si la démarche est pragmatique, elle rend plus difficile la prise de conscience d'un projet commun. Le comité considère que le passage d'une coordination des établissements actuels à la nouvelle université cible nécessite des mesures fortes favorisant cette prise de conscience (cf. *infra*).**

b / Un potentiel bien analysé

La Comue université Paris-Saclay s'articule autour du plateau de Saclay, au sein d'un triangle Versailles – Kremlin-Bicêtre – Evry, correspondant en grande partie au territoire de l'OIN Paris-Saclay. Le rapport d'autoévaluation en rappelle les atouts : 3e « ville » française pour l'emploi des cadres, 15 % de la R&D privée française, 15 % du potentiel de recherche publique. La Comue est aussi au cœur de la « Biotech valley » qui se développe au sud de Paris[32].

Le rapport d'autoévaluation insiste davantage sur le potentiel que sur les mesures prises pour l'exploiter, mais cela démontre au moins que la coordination territoriale a une idée claire de ce potentiel, tant en matière de

[28] RAE, p. 19.
[29] RAE, p. 5-9.
[30] RAE, p. 9 : « L'utilisation du nouveau statut de « Communauté d'université et d'établissements » (Comue) introduit par cette loi n'a été qu'un choix par défaut […]. ».
[31] RAE, p. 19-20.
[32] RAE, p. 17-19.

recherche que d'enseignement[33] : avec plus de 11 000 chercheurs et enseignants-chercheurs titulaires et non titulaires, la Comue représente autour de 15 % de la recherche publique en France ; l'apport des organismes de recherche est essentiel (55 % des chercheurs issus des organismes) ; 5 476 doctorants accueillis sur le site, soit environ 7,5 % du total des doctorats inscrits en France ; 73 000 étudiants hors doctorat et un taux moyen d'encadrement de 16 étudiants par enseignant-chercheur ; 44,5 % des étudiants sont inscrits en « *undergraduate* ». Toutes ces données témoignent de la concentration exceptionnelle des forces en enseignement supérieur et recherche dans le cadre de cette Comue. L'hétérogénéité entre le cursus sélectif des grandes écoles et celui non sélectif des universités est un élément bien pris en compte, et une réponse est apportée dans le cadre du projet d'université par la création distincte d'un collège du 1er cycle et d'une école universitaire de 1er cycle Paris-Saclay (EU1CPS).

La participation des entités membres de la Comue à des « objets du PIA » est importante (40 Labex, 28 Equipex, etc.) et témoigne du potentiel de recherche considérable de la coordination territoriale[34].

L'analyse de ce potentiel fait l'objet d'un *benchmark* international détaillé, centré sur les classements internationaux, particulièrement ARWU[35], QS[36] et Leiden[37] : les simulations de la position de la Comue dans ces classements la placent au tout premier rang des établissements français. Ce travail est suivi régulièrement par des simulations et des contacts avec les organismes en charge de ces classements. Il est également appuyé sur une étude bibliométrique de l'observatoire des sciences et techniques (OST)[38] : en 2015, la Comue représentait 15 % des publications nationales (29 % en physique) et 35 % des publications de l'Île-de-France (60 % en physique) avec un indice d'impact moyen des publications de 1,59 en 2017 (moyenne mondiale : 1). Ces analyses révèlent toutefois quelques points de faiblesse, par exemple la difficulté du repérage extensif des publications, ou encore une faible internationalisation des étudiants et des chercheurs et enseignants-chercheurs. La signature commune est une réponse pour la première faiblesse ; là aussi, une approche pragmatique est mise en place par la création d'un site internet où chacun peut obtenir automatiquement la signature correspondant à son laboratoire[39].

c / Un projet bien inscrit dans son environnement

Le projet d'Université Paris-Saclay s'inscrit dans les schémas locaux et régionaux de l'ESRI[40], en particulier dans l'OIN Paris-Saclay, et dans la dynamique de développement de la « Biotech *valley* »[41]. Le projet peut s'appuyer sur des compétences dans des domaines répondant à des enjeux socio-économiques majeurs (Tic, aérospatial-sécurité-défense, nouvelles mobilités, gestion intelligente de l'énergie, santé), sur un important potentiel R&D lié à la présence de startups, de PME[42] et de grandes entreprises internationales.

Les soutiens locaux, régionaux et nationaux au projet d'Université Paris-Saclay et au développement du plateau de Saclay constituent une opportunité sur laquelle il convient de s'appuyer. Les investissements en faveur de ces projets représentent le premier poste de la Région Île-de-France[43], à travers plusieurs initiatives : soutien à la recherche par les réseaux de recherche sur les domaines d'intérêt majeur, soutien à l'incubateur IPHE (Incubateur – Pépinière – Hôtel d'entreprise) et à la plate-forme d'impression 3D, aménagement du site, CPER 2015-2020, etc. L'articulation entre le projet académique et le développement du site est assurée notamment par la présence de la présidence de l'Université Paris-Saclay au conseil de l'établissement public d'aménagement Paris-Saclay (Epaps) ; il est à noter toutefois que le *consortium* IP Paris n'est pas encore présent à l'Epaps, alors que ce dernier remplit un rôle essentiel de coordination entre les acteurs du site[44]. La lenteur du développement du site est soulignée par plusieurs interlocuteurs – à titre d'exemple, seuls 5 % des investissements de l'Epaps ont été réalisés, soit 85 000 m² sur le 1,7 million programmé (en constructions et

[33] RAE, p. 12-13 (chiffres pour l'année 2017-2018).
[34] RAE, p. 14.
[35] *Academic ranking of world universities* - classement académique des universités mondiales (classement de Shanghaï).
[36] *World university rankings* - classement mondial des universités.
[37] RAE, p. 14-16 : analyse réalisée dans le cadre de la préparation du rapport pour l'évaluation de l'Idex de 2016.
[38] RAE, p. 16-17.
[39] https://www.universite-paris-saclay.fr/fr/signature (consulté 12/02/2019).
[40] Enseignement supérieur, recherche et innovation.
[41] RAE, p. 17-18.
[42] Petite ou moyenne entreprise.
[43] Pour un total de 120 à 130 M€ sur les trois dernières années ; données recueillies lors de la visite sur site.
[44] https://www.epaps.fr/gouvernance/ (consulté 12/02/2019).

aménagements)[45] – et la question de l'accès au site, qui fait partie de ces investissements, constitue une faiblesse relevée par le rapport d'autoévaluation et par tous les acteurs rencontrés[46].

L'articulation politique et l'alignement chronologique entre le projet de nouvelle université et le développement du site de Saclay sont des enjeux importants pour la réussite de l'un et de l'autre ; ils requièrent une attention particulière. À cet égard, le comité recommande que l'Université Paris-Saclay et les membres de IP Paris abordent ces dossiers de manière concertée, afin de clarifier l'évolution future du site et éviter des concurrences qui nuiraient à son développement.

2 / LA STRATEGIE INSTITUTIONNELLE

a / Une tactique davantage qu'une stratégie, mais une tactique bien pensée

Le rapport d'autoévaluation indique clairement que, si le projet Idex reposait sur la vision partagée de « créer une grande université de classe internationale, intensive en recherche, et source de compétences et de connaissances pour l'innovation et les entreprises du grand *cluster* technologique que constitue aujourd'hui le plateau de Saclay », « il n'y avait pas d'accord profond sur la manière dont se ferait la future intégration des établissements existants dans un établissement unique »[47]. La démarche a dès lors consisté à identifier les initiatives qui pouvaient le mieux contribuer à la réussite du projet. C'est là confondre stratégie et tactique, et, d'une manière générale, il n'est pas exagéré d'affirmer que le projet de Paris-Saclay manque encore d'une stratégie clairement définie. Il s'est focalisé pour l'instant sur une identification des étapes et des moyens pour parvenir à un objectif d'agglomération des forces présentes sur le site. Le rapport d'autoévaluation et les axes stratégiques [48] en sont d'ailleurs une bonne illustration. **Si l'Université Paris-Saclay s'est concentrée essentiellement sur une logique de construction d'un ensemble, elle va à présent devoir faire émerger de grandes orientations scientifiques pour se donner des armes afin de faire face à la compétition internationale dans laquelle elle s'inscrit.**

Le choix des activités à placer dans le giron de l'Université Paris-Saclay répond bien à cet objectif de rassemblement des forces[49] : le portage de l'accréditation du doctorat sur l'ensemble du périmètre du consortium ainsi que de la majorité des masters (se montant aujourd'hui à 80 % de l'offre de masters des établissements), la mise en place d'une signature commune des publications sous la marque « Paris-Saclay », la mise en place d'organes transversaux en enseignement et en recherche (Schools, départements de recherche, collège doctoral). D'autres initiatives vont dans le même sens, en même temps qu'elles répondent à des faiblesses identifiées lors de l'analyse Swot : la signature d'accords internationaux au niveau de l'Université Paris-Saclay, la création de bourses internationales pour étudiants de masters et de doctorat. Ces choix sont cohérents avec le positionnement institutionnel de la coordination territoriale. Ils s'appuient aussi sur des actions de communication de l'Université Paris-Saclay, plus axée vers l'externe que vers l'interne, notamment la création d'un site web[50].

Au total, c'est une mise en commun importante, qui a porté ses fruits en termes de mutualisations et de création de dynamiques communes à l'échelle de la Comue. Le collège doctoral, par exemple, a joué un rôle structurant dans la Comue et pourra servir d'exemple pour les futures structures transversales à mettre en place. **Le comité recommande de poursuivre les efforts afin d'augmenter le sentiment d'appartenance à ce nouvel ensemble que forme l'Université Paris-Saclay ; en 2018, le taux de signature sous la marque unique n'atteignait encore, par exemple, que 58 % environ[51]** (cf. *infra*).

Quelle que soit la réussite des actions déjà engagées, la création du futur établissement, qui a concentré les attentions et mobilisé les énergies, devra nécessairement être suivi par une phase de construction d'une stratégie scientifique globale**. Le comité recommande qu'un travail approfondi soit mené pour bien identifier les contours et les constituants d'une stratégie commune pour l'ensemble des composantes du futur établissement. Il recommande également que cette stratégie s'articule avec une priorisation des différentes actions à mener.**

[45] Informations recueillies lors de la visite sur site.
[46] RAE, p. 21.
[47] RAE, p. 22.
[48] L'Université Paris Saclay identifie « six leviers majeurs pour l'avenir : i) Exprimer les synergies à travers des mutualisations ; ii) Rendre visible le potentiel collectif ; iii) Exprimer le potentiel d'impact réuni sous la nouvelle marque ; iv) Internationaliser l'université cible à tous les niveaux ; v) Renforcer les moyens ; vi) Renforcer l'identité commune ».
[49] RAE, p. 22-23.
[50] https://www.universite-paris-saclay.fr/fr (consulté 12/02/2019).
[51] RAE, p. 33-34.

b / Des alliances et partenariats qui représentent un gros potentiel, mais qui demeurent à exploiter et à formaliser

Le rapport d'autoévaluation ne dit rien des alliances et partenariats aux niveaux local, national et international dans lesquels la coordination territoriale inscrit sa stratégie institutionnelle. Il s'agit pourtant d'un élément essentiel à la réussite du projet d'université.

Le premier niveau est local : deux coordinations vont se retrouver présentes sur le même site, l'Université Paris-Saclay et IP Paris, auxquels s'ajoute HEC. Si les discussions ont faire perdre du temps au projet de Paris-Saclay, celui-ci s'est retrouvé clarifié par le départ d'IP Paris et son caractère universitaire davantage affirmé. Il s'agit maintenant de traduire cette cohérence universitaire en atout. D'un autre côté, le départ d'IP Paris met aussi davantage en évidence la différence entre les trois universités présentes dans la Comue : Paris-Sud est au centre du processus de regroupement alors que l'UEVE et l'UVSQ n'y entreront formellement qu'en 2025 ; la première est localisée sur le plateau de Saclay, ce qui n'est pas le cas des deux autres, qui sont confrontées à des enjeux territoriaux légèrement différents. Intégrer ces différentes universités dans un ensemble cohérent demeure un défi.

La coordination entre Paris-Saclay et l'IP Paris sera nécessaire, ne fût-ce que parce que les deux ensembles partageront des infrastructures communes, que la vie de campus sera en grande partie commune et que l'écosystème entrepreneurial l'est également. C'est vrai aussi pour les relations avec HEC. La brève expérience acquise ensemble, au sein de la Comue, notamment à travers l'école doctorale commune de mathématiques et la mutualisation des masters, pourra servir de point d'appui pour l'avenir. Il conviendra de formaliser quelques modalités allant dans ce sens, par exemple des réunions régulières conjointes des présidences des deux ensembles et d'HEC et une coordination au travers de l'Epaps, et d'imaginer des initiatives favorisant la collaboration entre chercheurs des deux regroupements afin de faire émerger des projets communs. Il serait regrettable que le potentiel du site soit bridé par l'existence de deux coordinations distinctes. **Le comité recommande qu'une coordination, même minimale, entre les deux regroupements soit formalisée pour garantir la cohérence du développement global du site de Saclay.**

Le second niveau concerne les relations avec les autres regroupements majeurs parisiens (USPC[52], SU, PSL). Les différences sont importantes entre ces trois regroupements et Paris-Saclay : l'ancrage géographique, les bassins étudiants, les domaines scientifiques couverts, les trois premiers sont confrontés à des logiques urbaines tandis que Paris-Saclay fait face à une logique de campus, etc. Comme en témoignent les entretiens avec ces acteurs, l'évolution va clairement vers deux sites distincts, Paris-centre et Saclay. Il y a néanmoins des points de convergence et des intérêts communs à bien identifier : par exemple, construire une réflexion commune sur la réforme des études de santé (Paris-Saclay et USPC disposant des deux seules facultés de pharmacie en Île-de-France), discuter ensemble avec la Région en matière de bâtiments et d'infrastructures, imaginer des projets communs autour de préoccupations communes, comme la vie étudiante, ou autour de grandes thématiques transversales comme le climat.

Sur tous ces points, il convient de ne pas se tromper de cible : **Paris-Saclay n'a pas à s'essouffler en essayant d'apparaître comme une université proprement parisienne, mais à exploiter les forces de son positionnement local (le plateau de Saclay, les liens avec les entreprises, avec IP Paris et HEC, etc.).** Le comité de stratégie scientifique et d'innovation (CSSI), qui n'a jamais été réuni, pourrait jouer un rôle dans le pilotage stratégique de la politique scientifique du regroupement. **Le comité recommande que ce CSSI soit effectivement mis en place à cet effet.**

[52] Université Sorbonne Paris-cité.

III. LA GOUVERNANCE ET LE PILOTAGE DES ACTIVITES

1 / L'ORGANISATION INTERNE DE LA COORDINATION TERRITORIALE

Des organes de gestion des activités à faire passer d'un système de membres à un système commun

La Comue assurant le portage du doctorat, de plusieurs masters et de l'Idex, elle s'est dotée de « composantes de coordination », c'est-à-dire d'instances utiles à l'organisation de ces activités[53]. Tant pour la recherche que pour la formation, les instances connaissent deux niveaux de pilotage, un niveau opérationnel et un niveau stratégique.

Dix « départements de recherche » ont été mis en place à la fin de 2015, avec deux missions principales : développer une identité « Université Paris-Saclay » auprès des chercheurs et devenir le moteur « *bottom up* » d'une stratégie partagée de recherche. Ils sont dotés d'un petit budget annuel (1 M€ pour les dix départements). Chaque département est dirigé par un responsable nommé par la présidence après consultation du conseil de département. Le pilotage opérationnel se fait au travers du conseil du département, tandis que le pilotage stratégique est assuré au sein du « conseil des tutelles recherche », unique et commun à l'ensemble des départements[54].

Les périmètres des départements sont essentiellement disciplinaires. Des journées d'animation scientifique inter-départements assurent un minimum de transversalité, mais le comité considère que celle-ci reste encore peu marquée. La Comue pourrait porter une réflexion en lien avec des défis scientifiques et sociétaux actuels permettant de favoriser la transversalité. La place des SHS dans cet ensemble demeure un sujet de préoccupation : avec une taille sous-critique et de nature très fragmentée, elles étaient déjà identifiées en 2011 comme un point de faiblesse du potentiel de recherche[55]. Une meilleure cohésion interne dans le domaine a été recherchée par un travail portant sur le volet transdisciplinaire au sein de la Maison des sciences de l'Homme en concertation entre département SHS, direction de la recherche de la Comue et l'institut des sciences humaines et sociales du CNRS. Ce travail commun est cité par la direction de la recherche comme un bon exemple d'une articulation bénéfique entre structures de la Comue (département SHS, direction de la recherche) et le CNRS. Le département SHS est également contributeur de Poléthis, porteur d'un déploiement de l'éthique de la recherche et de l'intégrité scientifique au sein des structures de recherche.

En matière de formation, les activités sont réparties entre huit *Schools*, qui sont en fait des « vitrines » des activités de formation, destinées à en favoriser la visibilité nationale et internationale. Toutes les activités de formation sont ainsi affichées dans les *Schools*, qu'elles soient ou non portées par la Comue. Les *Schools* ont joué un rôle d'animation et d'élaboration de la transversalité entre les membres de la Comue. Chaque *Schools* est dirigée par un responsable nommé par la présidence. Le pilotage opérationnel est assuré par les conseils de *Schools*, auxquels s'ajoutent des comités de mention et des conseils de perfectionnement. Le pilotage stratégique est assuré par le « conseil des tutelles formation »[56] (cf. *infra*).

Quant au doctorat, porté par la Comue, il est pris en charge au sein de 20 ED et piloté par le conseil du collège doctoral[57]. Le collège doctoral est secondé par un comité des partenaires des milieux socio-économiques et des entreprises et par un comité de suivi qualité.

Ces structures présentent deux caractéristiques. D'une part, pour les trois activités – recherche, formation, doctorat –, le système mis en place combine un pilotage opérationnel par les acteurs directement impliqués et un pilotage stratégique impliquant les membres de la coordination territoriale. Ce fut une bonne réponse de départ pour faire fonctionner la Comue dans la mesure où elle garantissait la défense des intérêts des établissements, mais le passage à l'université cible requerra une approche plus collective. D'autre part, formation et recherche sont aujourd'hui nettement séparées dans les structures, alors que le projet de future université prévoit de les regrouper au sein des *Graduate Schools*, elles-mêmes rassemblées en pôles, les périmètres et compétences des unes et des autres n'étant pas encore clairement définis. **Le comité considère**

[53] RAE, p. 29-31.
[54] RAE, p. 29-30 ; règlement intérieur de la Comue « Université Paris-Saclay » (version du 8 février 2017), art. 10.1.
[55] RAE, p. 29.
[56] RAE, p. 30 ; règlement intérieur de la Comue « Université Paris-Saclay » (version du 8 février 2017), art. 10.2.
[57] RAE, p. 30 ; règlement intérieur de la Comue « Université Paris-Saclay » (version du 8 février 2017), art. 10.3.

que la réussite du projet de future Université Paris-Saclay se jouera en grande partie autour de quelques points d'attention. D'une part, deux dangers seront à éviter : reproduire des cloisonnements disciplinaires avec les *Graduate Schools*, alors que la nouvelle université possède un important potentiel d'interdisciplinarité, et reproduire un cloisonnement institutionnel en confiant tout ou partie de ces *Graduate Schools* à des composantes à personnalité morale. D'autre part, l'articulation de ces nouvelles entités avec les composantes existantes, qui sont en général le lieu d'appartenance et de proximité pour les enseignants-chercheurs, les personnels Biatss et les étudiants, aura à être bien réfléchie.

2 / LA GOUVERNANCE AU SERVICE DE L'ELABORATION ET DE LA CONDUITE DU PROJET STRATEGIQUE

a / Une organisation des instances héritière du passé, chargée de concilier la défense des intérêts des membres et le projet commun

La gouvernance de la coordination territoriale est basée historiquement sur le fonctionnement de la FCS campus Paris-Saclay ; le rapport d'autoévaluation en détaille le fonctionnement et permet de comprendre le passage progressif aux organes de la Comue[58]. Les instances centrales de la Comue comprennent un conseil d'administration (CA), un conseil des membres (CM), un conseil académique (Cac), un bureau exécutif, deux comités (comité de stratégie scientifique et d'innovation - CSSI, comité d'audit. Le dispositif est complété par des directions opérationnelles et par deux vice-présidences, mais dont l'une n'a pas été pourvue[59].

Le CA[60], de 26 membres, comprend dix représentants des établissements, en deux collèges (six membres pour les établissements, quatre pour les organismes), dix élus représentant les chercheurs et enseignants-chercheurs (cinq), les autres personnels (trois) et les étudiants (deux), six personnalités extérieures (deux représentants des collectivités territoriales, deux représentants du monde socio-économique, deux personnalités qualifiées). La composition du CA est donc bien en phase avec la nature de la Comue et avec son positionnement institutionnel. Le CA est doté d'un règlement d'ordre intérieur ; son calendrier est planifié sur l'année, les documents sont déposés sur un espace partagé. Les membres n'ont pas reçu de formation particulière, sauf sur la nouvelle structure budgétaire GBCP (gestion budgétaire et comptable publique). Un effort pourrait être fourni dans ce sens.

Le Cac[61], organe consultatif de 220 membres représentant les personnels et les étudiants, a pour vocation de représenter largement la diversité des communautés du projet et leur lien avec l'environnement. Il s'est doté de quatre vice-présidences (recherche-formation, vie de campus, valorisation de la recherche et insertion professionnelle, vice-président étudiant), d'un bureau et de deux commissions (formation et recherche, vie de campus). Il se réunit quatre fois par an en séance plénière, souvent précédée par la réunion en parallèle de ses deux commissions. Le président du Cac est invité au CA et rencontre régulièrement la présidence de la Comue. Le conseil a fourni en 2018 un rapport d'autoévaluation, qui relève quelques faiblesses : un taux relativement faible de participation aux élections constituant le conseil, une difficulté à motiver les personnalités extérieures à y siéger, des limites dans la communication avec l'ensemble de la communauté[62]. Si certains voient dans le Cac une réelle plus-value, le bilan demeure mitigé à cause de la taille du conseil et en raison de son faible impact sur la gouvernance et les décisions stratégiques de l'établissement. Le projet d'université cible prévoit un Cac de taille réduite (80 membres) et avec les compétences prévues par le code de l'éducation. **Il serait toutefois judicieux de s'appuyer sur l'expérience acquise pour garder, dans la future université, un organe transversal et représentatif, en lui conférant un rôle qui puisse favoriser le sentiment d'adhésion au projet et d'appartenance à l'université.**

Le CM[63] comprend les représentants de chacune des institutions membres. Officiellement « associé à la préparation des travaux et à la mise en œuvre des décisions du conseil d'administration »[64], il est en fait le véritable organe décisionnel de la Comue, ce qui génère un sentiment de frustration, voire d'inutilité, chez certains membres du CA et du Cac. Certains n'hésitent pas à qualifier la Comue de « club de membres ». Il y

[58] RAE, p. 23-26.
[59] RAE, p. 26-29.
[60] Règlement intérieur de la Comue « Université Paris-Saclay » (version du 8 février 2017), art. 4 ; https://www.universite-paris-saclay.fr/fr/luniversite/conseil-dadministration (consulté 12/02/2019).
[61] Règlement intérieur de la Comue « Université Paris-Saclay » (version du 8 février 2017), art. 6-7 ; https://www.universite-paris-saclay.fr/fr/luniversite/conseil-academique (consulté 12/02/2019).
[62] RAE, p. 28 ; document Université Paris-Saclay, rapport d'autoévaluation du conseil académique, 9/10/2018.
[63] Règlement intérieur de la Comue « Université Paris-Saclay » (version du 8 février 2017), art. 5.
[64] https://www.universite-paris-saclay.fr/fr/node/9829 (consulté 12/2/2019).

a là un risque réel de démotivation des personnels, qui peut freiner l'adhésion au projet. D'un autre côté, ce fonctionnement est ce qui a permis, jusqu'à présent, l'implication et l'accord des membres de la coordination territoriale. Celle-ci touche là sa limite : l'essentiel du financement de la Comue provient de l'Idex, le point de rencontre des établissements, et les formations qu'elle porte sont opérées par les établissements, la Comue en assurant seulement la coordination ; quant au projet d'université cible, il n'existe que dans la mesure où il a été accepté par tous les membres au sein du CM.

Les deux comités (comité de stratégie scientifique et d'innovation - CSSI, comité d'audit) sont inspirés de ceux de la FCS[65]. En pratique, le CSSI n'a jamais pu être réuni, faute de temps selon le rapport d'autoévaluation[66], et le Comité d'audit s'est avéré inutile, son rôle étant assuré par le Rectorat de Versailles et la direction départementale des finances publiques. Deux vice-présidences (VP) ont été créées, consacrées respectivement au numérique et à l'Idex. Le poste de VP numérique n'a pas été pourvu, faute de candidat faisant l'unanimité[67]. Ces manquements sont d'importance mineure, mais sont cependant révélateurs du peu d'investissement mis dans le fonctionnement de la Comue, parce que perçue et vécue comme une structure transitoire.

La gestion de la Comue est assurée par un organe appelé tantôt bureau exécutif[68], tantôt comité de direction[69], qui rassemble, au moins une fois par semaine, la présidence et l'ensemble des directeurs de service. L'organisation des services comprend une délégation générale dirigée par une déléguée générale, placée sous l'autorité de la présidence, et huit directions[70]. Ces directions correspondent aux missions de la Comue et aux activités qu'elle coordonne.

Au total, la structuration de la gouvernance centrale apparaît héritière de l'historique, notamment du fonctionnement de la FCS, et encore marquée par la volonté de protéger l'individualité des membres de la Comue. Elle apparaît surtout comme une instance de coordination et demeure peu avancée dans l'expression de ses objectifs stratégiques. **Le passage de ce système, au sein duquel chacun représente son établissement, vers une université fusionnée au sein de laquelle tout le monde défend l'intérêt collectif, demeure un vrai défi. Pour faciliter cette étape, le comité recommande de bien mettre en avant les missions de formation, de recherche et de formation adossée à la recherche au premier plan des objectifs, afin de dépasser la défense des intérêts individuels des membres.**

b / Poléthis, un exemple à imiter

En matière d'éthique, la direction du collège doctoral a piloté la mise en place au niveau de la Comue d'un conseil pour l'éthique de la recherche et l'intégrité scientifique (Poléthis)[71], basé sur l'expérience acquise dans le département de recherche en éthique à Paris-Sud. Doté d'un conseil et d'un cercle, lieu de réflexion rassemblant 70 personnes et se réunissant tous les trois mois, disposant d'un budget de 80 k€ par an, Poléthis organise des modules de formation pour les doctorants. À travers le comité d'éthique de la recherche (CER), il donne des avis éthiques consultatifs sur certains protocoles de recherche (71 dossiers traités)[72]. Il dispose d'un site internet très complet, et a lancé un journal en français et en anglais, imprimé et par internet. Rien n'est formalisé en matière d'éthique en dehors de la recherche dans la Comue, mais les travaux de Poléthis peuvent avoir un effet de sensibilisation et de diffusion des bonnes pratiques. **Poléthis est une incontestable réussite de la Comue qui peut servir d'exemple pour d'autres initiatives mutualisées.**

[65] Règlement intérieur de la Comue « Université Paris-Saclay » (version du 8 février 2017), art. 8.
[66] RAE, p. 29.
[67] *Id*.
[68] *Id*.
[69] Organigramme reçu lors de la visite sur site ; règlement intérieur de la Comue « Université Paris-Saclay » (version du 8 février 2017), art. 11.
[70] Comme sur beaucoup d'autres points, il y a un flottement dans la présentation des informations entre le site internet (https://www.universite-paris-saclay.fr/fr/luniversite/gouvernance-et-organisation [consulté 12/2/2019]), le règlement intérieur de la Comue « Université Paris-Saclay » (version du 8 février 2017), art. 11, le RAE (p. 29-31) et l'organigramme reçu lors de la visite sur site, qui ne présentent pas tous la même liste de huit directions.
[71] RAE, p. 31 ; document Université Paris-Saclay 2018 – Doctorat : Bilan, autoévaluation et projet, p. 37-39 ; https://www.universite-paris-saclay.fr/fr/polethis (consulté 13/2/2019).
[72] Document reçu lors de la visite sur site.

c / Une politique de la qualité encore en construction qui peut s'appuyer sur la réussite du collège doctoral

Le rapport d'autoévaluation reprend les éléments du texte-modèle de 2017, auquel ont été ajoutées une traduction française du rapport d'évaluation de l'Idex et une synthèse du projet. Le document a été distribué à tous les chefs d'établissement, sans faire l'objet d'une réelle discussion et sans validation formelle. Le rapport contient de nombreuses informations utiles et un long rappel historique, mais n'est pas un véritable rapport d'autoévaluation, et il n'y a pas eu de démarche collective d'autoévaluation : si certains, notamment au sein du collège des membres de la Comue et au sein du collège doctoral, ont eu l'occasion de le lire avant publication, d'autres n'en ont eu connaissance qu'en prévision de la visite sur site du comité d'experts.

Ceci est assez révélateur du manque d'aboutissement d'une politique de la qualité au sein de la Comue. **En effet, la Comue a défini la politique globale d'assurance qualité de la future université cible, mais n'a pas mis en œuvre des cycles d'amélioration continue (programmation, opérationnalisation, suivi, correction-remédiation) articulés avec des pratiques d'autoévaluation, d'évaluation externe et d'analyse prospective pour ses différentes activités si ce n'est pour le collège doctoral**. Pour celui-ci, une charte qui définit mission, politiques et objectifs est rendue publique[73] ; un bilan des actions et de la démarche qualité a été rédigé[74] et une certification ISO 9001-2015 du « management par la qualité de l'activité de formation doctorale » basée sur les meilleures pratiques de chaque établissement est engagée. La communication du collège doctoral est claire et complète[75] et les procédures et règlements du collège doctoral et des écoles doctorales sont définis et rendus publics[76]. L'outil de gestion Adum (accès doctorat unique et mutualisé) permet de gérer l'offre des formations, de fournir des données statistiques, d'afficher en ligne le profil de compétences des doctorants et docteurs et de mettre en relation offre et demande en matière d'emploi. Les doctorants ont accès à un catalogue des formations transversales qui fait l'objet de questionnaires de satisfaction et d'une révision périodique. Les résultats des questionnaires et autres enquêtes sont analysés et conduisent à des recommandations. Un système d'audit interne a été mis en place après formation des auditeurs. Le conseil du collège doctoral a consacré deux de ses six réunions annuelles à la démarche qualité pour faire le bilan des enquêtes, du fonctionnement général et des actions engagées, ce qui a conduit à des actions d'amélioration, par exemple concernant le programme des formations transversales. La participation effective des représentants des doctorants au collège doctoral pourrait toutefois être améliorée. **La démarche qualité du collège doctoral a permis de lever les méfiances initiales entre les composantes et de garantir un juste équilibre entre gestion commune et respect des spécificités. C'est là incontestablement une réussite qui peut en inspirer d'autres et qui sera utile pour la mise en place du système d'assurance qualité prévu dans la future université**[77]. Le comité rappelle en outre que, au sens des ESG[78] 2015, la politique d'assurance qualité doit couvrir non seulement toutes les activités d'un établissement, mais également celles qui sont sous-traitées ou exécutées par d'autres parties, dont les établissements membres ou associés[79].

La Comue est parfois en mal de fournir des données consolidées (p.ex. effectifs étudiants, doctorants, enseignants et enseignants-chercheurs) à l'échelle de ses membres, ce qui rend difficile une caractérisation précise de la coordination territoriale. Un effort en ce sens aurait pu constituer un premier maillon d'une politique globale de la qualité.

d / Une politique de communication de la Comue déjà au service du projet Université Paris-Saclay 2020

La communication de la Comue et du projet d'Université Paris-Saclay 2020 est cohérente avec les objectifs prioritaires de visibilité et de positionnement à l'international, mais elle s'avère plus efficace à l'externe qu'à l'interne.

---

[73] https://www.universite-paris-saclay.fr/fr/la-charte-du-doctorat (consulté 20/02/2019).
[74] Document Université Paris-Saclay, 2018 – doctorat : bilan, autoévaluation et projet, disponible sur https://www.universite-paris-saclay.fr/sites/default/files/2018_08_20_document_hceres_college_doctoral.pdf (consulté 20/02/2019).
[75] https://www.universite-paris-saclay.fr/fr/doctorat (consulté 20/02/2019); voir aussi https://www.universite-paris-saclay.fr/fr/enquetes-et-bilans (consulté 20/02/2019).
[76] https://www.universite-paris-saclay.fr/fr/doctorat/textes-de-reference (consulté 20/02/2019).
[77] Document Université Paris-Saclay, modèle cible d'Université Paris-Saclay, Novembre 2017, p. 44.
[78] *European standards and guidelines.*
[79] *European Standards and Guidelines for quality assurance in the European Higher Education Area* (version française), p. 14.

La direction de la communication a reçu la mission, dans la Comue, de faire émerger en quatre ans et au-delà de la France une nouvelle marque universitaire : elle est donc directement au service du projet « Université Paris-Saclay ». Son action est organisée autour de trois axes : un travail sur le contenu sur le modèle des medias, le service aux publics internes, la segmentation des publics. Dirigée par une directrice de la communication et comprenant 12 personnes, elle travaille aussi en relation avec les responsables communication des 14 établissements membres.

Une *newsletter* interne mensuelle, diffusée par internet, a été produite d'octobre 2014 à mars 2018 avec l'objectif de présenter l'actualité de la Comue et de ses composantes en matière de recherche, formation, innovation et relations avec les entreprises[80]. À partir de juillet 2018, elle a fait place à une *newsletter* bimensuelle présentant les avancées du projet du projet « Université Paris-Saclay » et informant sur les résultats des différents groupes de travail, les sujets abordés au sein des réunions et les événements liés au projet. Elle permet également de diffuser les documents stratégiques comme le modèle d'université cible. Un suivi statistique des visites du site donne lieu à un rapport annuel. Le rapport 2018 met en évidence une augmentation de la consultation du site *web* (2 668 587 visites contre 2 296 246 en 2017) et des nouveaux visiteurs (77 %). Les pages les plus visitées restent celles relatives aux candidatures aux masters. Les visiteurs proviennent essentiellement de la France (54 %), des pays sud-méditerranéens (13 %) et des Etats-Unis (3 %)[81]. La communication externe au travers du site *web* comprend, outre les informations sur l'organisation et les grands champs d'activités, une *newsletter* mensuelle diffusée en langues française et anglaise[82], la revue « L'Édition de l'Université Paris-Saclay »[83] et un lien à la présence de l'Université Paris-Saclay dans les medias[84].

Le plan de management du projet « Université Paris-Saclay » prévoit une cellule de communication de 2,2 ETP composée d'un coordinateur, d'un chargé de communication interne et d'un chargé de communication numérique[85]. Pour assurer une bonne coordination, il a été prévu que le coordinateur de cette cellule soit également en charge de la communication de la Comue.

C'est donc bien la nouvelle université qui figure, logiquement, au centre de la politique de communication de la Comue. À cette fin, un *digital book* a été réalisé pour pouvoir disposer d'une vision comparative complète des sites *web* de la Comue et de l'Université Paris-Sud et d'identifier les meilleures pratiques. Un audit a été commissionné pour rendre le nouveau site accessible et performant pour être correctement exploré par les moteurs de recherches, structuré de manière optimale pour valoriser les contenus les plus stratégiques et débarrassé des pages inutiles et dupliquées. Une liste des besoins a été dressée au travers d'enquêtes en ligne, de questionnaires diffusés à tous les membres et d'une étude des publics cibles du nouveau site.

La cohérence de la communication entre des composantes, demeurant attachées à leur identité et à leur marque et qui maintiendront leur propre site web[86], constituera un point d'attention pour la future université[87].

3 / LE PILOTAGE AU SERVICE DE LA MISE EN ŒUVRE OPERATIONNELLE DU PROJET STRATEGIQUE

Les modalités du pilotage des activités de la Comue sont directement liées à la nature même de cette dernière : elle reprend les missions d'une FCS, dont l'atout principal résidait dans sa capacité à réagir rapidement. Pour les membres fondateurs, il était impératif que la Comue dispose des mêmes atouts et celle-ci, pensée dès l'origine comme vecteur de transition vers une nouvelle université, se devait de rester légère. Son champ administratif s'est dès lors orienté vers une gestion des affaires courantes des seuls « services centraux » de la Comue avec la préoccupation d'assurer la maîtrise de ses moyens humains et financiers. Ainsi, en matière politique et en matière d'accompagnement des missions cœurs de métier et coordination (formation, recherche, innovation, valorisation, vie étudiante), la Comue a joué un rôle puissant de laboratoire

[80] Lettre-mensuelle-interne-octobre-2014-mars-2018.pdf.
[81] Document Université Paris-Saclay, statistiques site Internet, bilan annuel du 1er janvier 2018 au 31 décembre 2018.
[82] https://www.universite-paris-saclay.fr/fr/newsletters (consulté 20/02/2019).
[83] https://www.universite-paris-saclay.fr/fr/ledition-de-luniversite-paris-saclay (consulté 20/02/2019).
[84] https://www.universite-paris-saclay.fr/fr/luniversite-paris-saclay-dans-les-medias (consulté 20/02/2019).
[85] Document Plan de management du projet UPSaclay2020 (version 6/04/18), p. 5-6.
[86] Informations recueillies lors de la visite sur site.
[87] Des discordances sont déjà décelables : le site d'Inria Saclay, par exemple, mentionne des composantes du plateau de Saclay mais pas l'Université en tant que telle : https://www.inria.fr/centre/saclay/recherche/partenariats/academiques (consulté 21/02/2019); situation analogue pour l'institut d'optique: https://www.institutoptique.fr/Institut/Presentation/Ecole-et-recherche-sur-3-Sites/Palaiseau-Orsay (consulté 21/02/2019).

d'idées et représente une force essentielle de propositions, mais elle en est restée à un niveau volontairement modeste sur les fonctions de support.

a / Un choix assumé par la Comue de demeurer une structure réduite

Le rapport d'autoévaluation passe très rapidement sur les organes de pilotage de la Comue et ne dit rien sur leur organisation administrative[88]. Le pilotage opérationnel est assuré par trois directions « cœur de métier » (formation, collège doctoral, recherche), trois directions dédiées à des fonctions de développement (international, innovation et relations avec les entreprises, communication), et une direction de la vie de campus. L'ensemble des fonctions de support (services financier, juridique, RH) sont regroupées dans une délégation générale ; s'y s'ajoutent encore un pôle de gestion des contrats liés aux investissements d'avenir, la cellule projet « Université Paris-Saclay » et un pôle développement ainsi que la gestion du réseau numérique pour l'ensemble des établissements membres. L'organigramme de la délégation générale identifie un pôle FCS, nécessaire étant donné que les opérations de clôture de la FCS sont encore en cours. L'agence comptable est assurée par celle de l'Université Paris-Sud en adjonction de service, après avoir été dans la même situation vis-à-vis de celle de l'ENS Paris-Saclay. Cette évolution n'est pas anecdotique dans la construction de la nouvelle université puisque chacun des agents comptables installe légitimement les applications et les organisations de son établissement principal, entraînant de fait des modifications bien admises dans les méthodes de travail de la Comue.

La dépendance hiérarchique des directions vis-à-vis de la délégation générale des services n'apparaît pas toujours clairement[89], même si cette dernière leur affecte leurs moyens de fonctionnement. Des responsabilités mieux définies auraient permis que celle-ci produise plus tôt[90] des outils de synthèse et d'informations partagées et des prémices de tableaux de bord à destination de la présidence. C'est une leçon à tirer pour l'avenir.

b / Une absence d'outils d'analyse prospective

À la date de la visite sur site, aucun outil portant sur les domaines administratifs de la Comue et qui permettrait que des analyses prospectives soient réalisées, pas plus qu'une structure[91], n'a vu le jour. Par choix, la Comue n'a pas œuvré dans cette perspective, même si des réflexions ont été amorcées dès 2016, notamment sur le recrutement des enseignants-chercheurs[92]. En d'autres occasions[93], sur ce thème RH ou sur d'autres (immobilier, informatique), les administrateurs ont fait état de la nécessité de disposer d'instruments de pilotage, demande à laquelle l'équipe dirigeante n'a pu opposer que son incapacité à fournir des éléments, en particulier parce que les outils manquent pour les produire.

La Comue n'a pas cherché à disposer des moyens qui lui auraient permis d'effectuer ne fût-ce qu'une cartographie de l'existant sur le périmètre complet de la coordination territoriale, que ce soit dans le domaine RH, dans celui de la masse salariale, ou en matière budgétaire et financière. Le comité d'experts n'a pas eu connaissance de diagnostics qui auraient été réalisés. La Comue ne gère ni ne s'informe sur ces sujets de manière formalisée et systématique auprès des établissements membres.

Cette lacune est importante ; elle s'explique par le choix de la Comue de se projeter d'emblée dans un projet de création d'une nouvelle université. Ce sont précisément les travaux portant sur la préfiguration de l'université cible qui lui ont permis d'avancer un peu dans ce domaine.

---

[88] RAE, p. 31-32.
[89] RAE, p. 32, et informations recueillies lors de la visite sur site.
[90] Un responsable « contrôle de gestion » a récemment été positionné sur cette fonction, actuellement en soutien au directeur des affaires financières.
[91] La cellule contrôle de gestion est mise en place à compter de février 2019. Elle est placée auprès du directeur financier.
[92] Compte-rendu du Conseil d'Administration (CA) du 21 septembre 2016, p. 5.
[93] P.ex. CA 12/ 2017 : « les tableaux qui ont été fournis aux administrateurs [i.e. données concernant le recrutement des étudiants en master] ne sont pas complétement à jour, la bonne version apparaissant sur le Cloud » ; CA 6/ 2017, p. 7 et 17 : sont évoqués le bilan social et une charte du recrutement des contractuels, qui nécessiteraient une vision prospective ; lors de la discussion sur des questions RH, une intervention réclame « une charte du recrutement [qui] permettrait de cadrer les rémunérations et les compétences des contractuels » et « invite à la mettre en place » ; une autre intervention évoque l'intérêt de produire un bilan social, obligation légale qui « permet de mieux apprécier la situation des établissements ».

c / Une bonne coordination des groupes de travail chargés d'élaborer les outils de pilotage de l'université cible

Une équipe projet pilotée par la Comue organise les opérations de concertation, de consultation et de propositions qui associent les représentants des établissements et de la Comue. Quelque 200 personnes y participent. Les premières réunions ont permis de construire une cartographie des macro-processus, qui inclut le domaine du pilotage (activités support). Des logigrammes explicitent et formalisent les circuits de réflexion et de décision. Ces travaux sont ensuite validés par le comité de pilotage (Copil) où siègent les responsables de la Comue et ceux des établissements membres. Les activités de support y sont définies[94]. Parmi les nombreux groupes de travail (GT) mis en place depuis septembre 2018, cinq concernent le fonctionnement de l'université cible : l'élaboration de l'organisation, l'architecture réglementaire et institutionnelle, la caractérisation et consolidation (GT orienté sur les indicateurs, tableaux de bord, les données pour les classements), le modèle économique et l'organisation du dialogue social. Ils se sont tous donné comme tâche première la cartographie de l'existant dans les établissements membres[95] (travail sur les indicateurs en lien avec la documentation et les services offerts par les bibliothèques ; cartographie des ressources et des dépenses des 14 établissements ; cartographie des instances dans lesquelles siègent des représentants des personnels avec effectifs par établissement). L'intérêt de ces groupes et du travail qui y est accompli n'est pas à démontrer : ils reçoivent l'assentiment de tous les participants et produisent des pistes de travail fécondes. Cela constitue assurément un point très positif pour les évolutions futures. Et malgré la charge de travail supplémentaire que cela peut occasionner, il ne serait pas inutile de réfléchir aux évolutions à venir dès le démarrage des opérations de façon à ce que les outils utilisés soient concomitamment construits à des fins prospectives.

d / Un système d'information à améliorer

La transition de la FCS vers la Comue s'est soldée par une organisation informatique rapidement mise en place et opérationnelle en janvier 2017. Les produits Cocktail ont semblé aux responsables être les plus conviviaux pour passer d'une gestion de droit privé – celle de la FCS – à une gestion de droit public pour la Comue : « Mangue » par exemple pour la gestion de personnels, ou GFC (gestion financière et comptable) en mode GBCP. Une application développée par un des établissements membres (Supélec) est utilisée pour la scolarité (masters) ; elle doit encore être améliorée mais elle constitue déjà une base solide à partir de laquelle les futurs développements pourront être construits. De manière générale, les outils informatiques permettent de gérer chaque champ administratif de façon minimale et en tuyau d'orgue, mais n'ont pas été prévus pour être interfacés. Comme le révèlent les comptes rendus du CA, cela a parfois mis - de façon légitime - les responsables de la Comue en porte à faux[96].

La nature délibérément transitoire de la coordination territoriale n'a pas incité les responsables à travailler à une harmonisation interne à la Comue ou/et avec les établissements ou à une meilleure cohérence des produits, celle-ci ayant plus souvent résulté des opportunités. L'interconnexion des différents SI des membres de la Comue demeure partielle, ce qui explique pourquoi celle-ci a des difficultés à présenter des données consolidées dans son rapport d'autoévaluation par exemple. Une vision d'ensemble à un peu plus long terme et une réflexion plus structurée en amont auraient permis de mieux anticiper les évolutions nécessaires à la nouvelle université, avec une montée en compétences des personnels et des choix plus pertinents sur les capacités de progiciels utiles aux dispositifs futurs. C'est la dynamique dans laquelle il convient de s'inscrire dorénavant.

Le comité recommande qu'une attention toute particulière soit portée à la mise en place d'un SI global, outil essentiel au pilotage stratégique de la future Université Paris-Saclay. Ce travail pourra s'appuyer sur les groupes de travail mis en place en vue de la création de l'université cible, qui ont œuvré de façon efficace, et sur le pilotage par les responsables des DSI, et notamment celui de Paris-Sud[97].

[94] Document Université Paris-Saclay, Copil UPSaclay2020, 10/10/2018, p. 8.
[95] Document Université Paris-Saclay, Copil UPSaclay2020, 12/12/2018, p. 4-5.
[96] P.ex. CA 12/2017, p. 24 : « Notre équipe a pour priorité de clarifier les chiffres et d'en présenter un suivi. Nous en sommes pour l'instant incapables. Il faut adapter les outils et analyser les chiffres présents dans les différents outils informatiques » ; CA 3/2017, lors de la discussion sur la création d'une UMS, une question porte sur « le coût [qui] paraît purement estimatif et les recettes [qui] ne sont pas connues et sur l'objet précis du vote ». Voir aussi *supra* n. 83.
[97] Document UPSud : expertise numérique et transformations pédagogiques MARS 2018 DEF.

e / Un périmètre des missions du service RH modeste

Le périmètre du service RH de la Comue est restreint aux personnels travaillant au sein de la coordination territoriale, dans les directions ou à la délégation générale. À aucun moment, il n'a été question que sa compétence s'étende aux établissements membres.

Le contrat de site 2015-2019[98] prévoyait que la Comue serait bénéficiaire de 54 emplois sur la période couverte. Après la montée en puissance progressive, elle a pourvu en 2018 ces 54 équivalents temps plein travaillé (ETPT). Parallèlement, sur ressources propres (à savoir sur les frais de gestion liés aux contrats ANR, éventuellement la contribution des établissements membres[99]), elle rémunère une cinquantaine d'ETPT. Les statuts des quelque 120 personnes travaillant dans les services de la Comue, directions et fonctions de support, sont divers : CDI, auparavant personnels de la FCS, CDD – le contrat étant la seule modalité de recrutement au sein de la Comue à ce jour –, mis à disposition par les établissements, voire détachés. Le nombre exact de personnels peine à être connu[100]. Les sujets RH traités sont exclusivement ceux relatifs au personnel et à l'organisation administrative de la Comue : essentiellement les questions liées au passage d'une gestion des personnels de droit privé – ressortissant de la FCS – à une gestion de droit public – la Comue, EPSCP -, et autres sujets RH ordinaires (congés, temps de travail, primes). Ces questions sont présentées en CT et discutées avec les représentants des personnels de la Comue, sans lien ni référence avec les comités techniques des établissements. Les représentants du personnel font état de leur préoccupation du traitement des personnes dans le cadre de la future université et ce point devra effectivement faire l'objet de toutes les attentions[101].

La Comue n'étant pas passée aux responsabilités et compétences élargies (RCE), les emplois de site restent gérés par le rectorat ; la soutenabilité de la masse salariale et celle du plafond des emplois n'imposent dès lors qu'un suivi léger, mais qui n'est pas sans risque parce qu'il est effectué sous tableur Excel©. Le service RH s'appuie en ce domaine sur l'agence comptable. La fusion avec l'Université Paris-Sud imposera une harmonisation des modes de gestion et des outils associés ; c'est un point dont la Comue est bien consciente.

f / Des missions immobilières à bien prendre en charge

Dans le domaine immobilier, l'organisation actuelle s'inscrit également dans un historique particulier. La direction vie de campus, tournée vers l'aménagement des espaces et l'animation de la vie de campus et positionnée auprès de la délégation générale, a été construite dans la suite des deux projets plan campus du plateau de Saclay, portés pour le second par les 19 établissements du plateau et adossés à la FCS. Interlocuteur privilégié de l'Epaps, cette direction voit ses missions évoluer vers davantage de gestion en lien avec un budget immobilier, environ 40 M€ en autorisation d'engagement pour chacun des deux projets, destiné au financement d'équipements sportifs mutualisés et du *learning center*. Sans attendre la création de la nouvelle université, il revient à la Comue de s'assurer que l'organisation actuelle de cette direction, dont le positionnement est plus politique que gestionnaire, soit apte à faire face à la gestion matérielle et financière de ces constructions ; la création d'un service « marchés », portant sur l'immobilier mais aussi sur les autres domaines, serait une initiative utile.

La vie de campus fait partie des axes stratégiques de l'université cible, et le rapport d'autoévaluation consacre un développement important à la vie sur le plateau, en la plaçant du côté des faiblesses dans son analyse *Swot*[102]. L'immobilier et - en lien avec lui - la vie de campus, représentent des enjeux extrêmement importants pour la Comue et le projet de nouvelle université. Les réponses auront à y être apportées en lien avec les partenaires du site (État, Région, investisseurs, établissements membres et autres établissements d'enseignement supérieur, organismes de recherche, etc.). Une des dimensions de ces enjeux est la temporalité : la planification et la mise en œuvre des projets immobiliers exigent du temps, alors que l'« UPSaclay2020 » est pour demain. **Une vision d'ensemble, traduite dans un schéma directeur de l'immobilier, articulant la montée en puissance de la nouvelle université et le développement du site de Saclay, est nécessaire et à communiquer clairement.**

[98] Annexe financière au contrat de site Université Paris-Saclay pour la période 2015-2019, p. 27.
[99] La cotisation n'a pas été appelée en 2018, les ressources de la Comue étant suffisantes pour faire face aux besoins.
[100] Les documents (tableau synthèse emplois par statuts), non datés, mis à la disposition du comité avant et après la visite sur site donnent des chiffres différents ; premier document : 119 emplois, dont 39 personnes en CDI, 46 en CDD, 14 en détachement, 17 en mises à disposition ; second document : 126 emplois, les sept emplois de plus étant bénéficiaires de CDD, à quoi s'ajoutent, sur les deux documents, trois personnes en « cumul ».
[101] Question abordée en CA le 24 septembre 2018.
[102] RAE, p. 20 -21.

g / Un rôle d'intermédiaire en matière financière et budgétaire

Le modèle économique de la Comue n'est pas celui d'un EPSCP : celle-ci ne cherche pas à diversifier l'origine de ses financements. Ses ressources proviennent des fonds publics, dont ceux apportés par l'Idex qui représentent plus de 90 % du budget : intérêts de la dotation non consomptible, financements de l'ANR et de financeurs publics liés aux projets, taxe d'apprentissage et contributions des membres, toujours liées à des projets mutualisés[103]. Pour faire fonctionner ses services administratifs – soutien et support –, la Comue bénéficie de la subvention de charges pour service public (SCSP) et de 54 emplois, des frais de gestion prévus dans les conventions pour les projets et d'un financement spécifique de l'ANR pour les « coûts de structures ».

Sur la durée du contrat quinquennal, soit sur le périmètre initial des 19 établissements, la dotation liée à l'Idex représentait 560 M€[104]. Le budget rectifié 2018 de la Comue, qui concerne 14 établissements, est d'environ 85 M€[105].

En matière de dépenses, il revient à la Comue de gérer les dépenses liées au fonctionnement de la structure et de distribuer les subventions entre les porteurs de projet. Le service financier et l'agence comptable maîtrisent les nombreux décalages dans le temps de l'avancement des projets et de l'arrivée des subventions, même si les taux d'exécution en dépenses et en recettes ne sont pas excellents[106]. Les indicateurs financiers sont satisfaisants[107].

Le service fonctionne actuellement grâce à des pratiques relativement artisanales, mais avec une forte implication des agents, qui ont la mémoire des opérations, maîtrisent leur sujet et sont en relation étroite avec leurs interlocuteurs dans les établissements membres, les services centraux ou les laboratoires. Ils ne s'appuient cependant pas sur des documents formalisés ou des procédures partagées. Une première démarche de contrôle interne comptable et une première cartographie des risques budgétaires ont identifié les différentes zones à risques[108], avec évaluation de leur probabilité et de leur gravité, mais n'ont pas encore permis de travailler sur les mesures préventives. Ces risques sont larges et importants : un transfert de la FCS non formalisé est analysé comme le risque le plus probable et le plus grave ; les autres risques sont liés à l'absence d'un service acheteur bien qu'un service facturier sous l'égide de l'agent comptable ait été mis en place, à une surcharge et à un déficit de compétences dans le domaine RH, ou encore aux incertitudes sur l'avenir pour les personnels. Parmi les risques considérés comme très importants figurent aussi l'absence de contrôle interne et l'ampleur du transfert de la Comue. Tous ces points constituent des sujets d'attention pour celle-ci. L'aide d'un cabinet conseil sur le risque principal en termes de nature et volume des actions (dernières opérations de transfert de la FCS vers la Comue prévues au plus tard en juin 2019) permettra de donner des garanties d'exhaustivité et de fiabilité ; elle prépare aussi le processus de validation des comptes de l'université cible par un commissaire aux comptes.

L'adossement de l'agence comptable de la Comue à celle de l'université Paris-Sud facilitera les évolutions, en matière d'équipement comme d'organisation[109], même s'il reste encore à déterminer l'architecture budgétaire, ce qu'il est important de faire dans des délais rapprochés.

Au regard du caractère éphémère et transitoire de la Comue dès l'origine de sa création en janvier 2015 et des aléas du périmètre de la Comue et de l'université cible, les équipes dirigeantes, et le conseil des membres au premier chef, n'ont pas cherché à construire un établissement qui aurait été pensé pour durer. Cela se ressent dans le caractère limité des initiatives prises en matière de pilotage. Pour autant, la Comue a joué un rôle fondamental dans la transition de la FCS à l'université cible. Elle a réussi à assurer la gestion courante des affaires en garantissant toute absence de dérapage financier ou humain. Elle a par ailleurs fait le choix dans plusieurs domaines de recourir à l'expertise de cabinets (gestion/marketing, gestion des risques, RH) pour garantir la pertinence des résultats et la fiabilité des procédures. Dans le même temps, elle a travaillé en mode projet pour construire la nouvelle université. Même si l'expérience administrative de la Comue reste

[103] Document Université Paris-Saclay, note de l'ordonnateur – budget initial 2018, p. 2.
[104] Contrat 2015-2019, annexe financière, p. 13.
[105] Document Université Paris-Saclay, budget rectificatif 2018-1.
[106] Document Université Paris-Saclay, note de l'ordonnateur – budget initial 2018, p. 2-3.
[107] Document Université Paris-Saclay, budget rectificatif 2018-1, p. 7.
[108] En réalité sous forme de projet de carte des risques : document Université Paris-Saclay, délégation générale – affaires financières, 2019-01, p. 2.
[109] À titre d'exemple, un service facturier est mis en place en février 2019 à la Comue avec un agent dédié placé sous l'autorité de l'agent comptable, pour répondre aux obligations de la GBCP.

modeste, la fusion entre cette dernière et l'université Paris-Sud permettra à l'université Paris-Saclay de s'appuyer sur des compétences administratives et une expérience avérées[110].

D'une manière générale, la préparation de la fusion en vue de l'université Paris-Saclay comporte toutefois un élément de risque, qui serait celui d'une simple transposition des services de l'université Paris-Sud à un ensemble plus large comportant des éléments très divers. Il convient également d'anticiper les interactions qui seront à organiser entre les futures composantes à personnalité morale ou juridique de la future université, interactions qui ne seront pas nécessairement de même nature que celles qui existent actuellement entre les membres de la Comue. C'est là un point d'attention important car les outils de pilotage actuels ne constituent pas encore des bases solides pour l'aide à la décision et l'aide au pilotage de la future université.

[110] Sous réserve de l'évaluation de l'Université Paris-Sud.

IV. LES MISSIONS ET LES COMPETENCES

1 / LA RECHERCHE

a / Une organisation de la recherche pensée au service du renforcement de l'excellence et de l'animation scientifique

Basée sur le poids et l'excellence des forces de recherche présentes sur le territoire, l'ambition assumée de la Comue Paris-Saclay est de s'inscrire dans le champ concurrentiel des universités intensives en recherche et de classe internationale conduisant à une forte visibilité académique permettant d'attirer les meilleurs talents. Des données objectives appuient cette excellence, comme l'attestent les classements internationaux, les résultats de l'analyse bibliométrique de l'OST, les résultats des appels à projet européens et le nombre des projets PIA portés par la Comue[111] (cf. *supra*). La qualité exceptionnelle de ce potentiel de recherche a permis au site de pouvoir bénéficier d'un important financement d'un montant de l'ordre de 800 M€[112] au titre des investissements d'avenir.

Pour traiter les problématiques de manière différenciée selon le champ d'action, la Comue s'est organisée en instruments de coordination dédiés soit à la formation (Schools) soit à la recherche (départements). Trois niveaux articulent la dynamique de la recherche. Le conseil des tutelles recherche (Cotur), rassemblant des représentants de tous les établissements, a pour rôle de proposer une stratégie de recherche aux conseils des membres et de superviser sa mise en œuvre[113]. Les départements, dont les périmètres s'inscrivent dans une logique disciplinaire au sens large mais trans-établissements, ont pour principale prérogative, outre l'instruction en amont du Cotur des appels à projets régionaux ou des appels à manifestations d'intérêt, une animation scientifique (workshops, journées d'études) appuyée par l'attribution des crédits leviers à hauteur de l'ordre 100 k€/an par département sur des opérations disciplinaires et transdisciplinaires. Enfin, les unités de recherche exercent un niveau opérationnel proprement dit.

Le comité a pu constater lors des entretiens que, si les organismes nationaux de recherche ont chacun une perception et une appropriation différente de leur rôle au sein du Cotur, révélées notamment par la régularité de leur participation à cette instance, les directeurs de départements comme les directeurs d'unités de recherche ont très largement adhéré à cette organisation qui a porté ses fruits dans le tissage de liens scientifiques par une connaissance accrue et commune des activités de recherche sur le territoire. Les départements sont un lieu structurant de la politique scientifique. Cette organisation a permis l'animation scientifique intra- mais aussi inter-départements et la définition de sujets émergents à fort potentiel par la production de livres blancs au début de l'existence de la Comue pour chaque département. La plus-value de cette organisation réside également dans la réalisation de plateformes communes de haut niveau technique (en lien avec le financement Labex et Equipex), la pertinence de la réflexion de thématiques pour éviter les redondances et l'existence de chaires d'Alembert permettant de recevoir des scientifiques renommés pour une durée de 6 à 12 mois dans un des laboratoires du campus de l'université[114]. Les départements ont pleinement joué le rôle qui leur était assigné de moteur bottom-up d'une stratégie de la recherche. La nouvelle organisation pourra s'appuyer sur cette réussite.

L'attribution des moyens humains et financiers aux unités de recherche n'est pas du ressort des départements scientifiques, elle relève des membres de la Comue qui les ciblent sur les unités de recherche. **Le comité recommande dès lors qu'une meilleure articulation soit définie entre les membres de la Comue, dans la future organisation, concernant les moyens financiers et les postes de chercheurs, enseignants-chercheurs, personnels d'appui technique et administratif affectés aux composantes de l'université Paris-Saclay 2020, car une telle définition constituera une étape nécessaire pour bâtir une stratégie commune.**

b / Une coordination plutôt qu'une gouvernance de la recherche

La direction de la recherche de la Comue Paris-Saclay est bicéphale, avec un co-directeur pour les SHS, les sciences de la vie et de la santé, et un second pour les autres thématiques. De par sa composition réduite (assistante de direction, chargée de projet bibliométrie, responsable administrative de l'Institut Pascal, responsable des programmes scientifiques de la MSH, personnes en charge du management de trois Labex

[111] RAE, p. 14, et supra Introduction, p. 8.
[112] Document Hcéres, Fiche de caractérisation de la coordination territoriale Paris Saclay, p. 23.
[113] RAE, p. 30 ; Règlement intérieur de la Comue « Université Paris-Saclay » (version du 8 février 2017), art. 10.1.2.
[114] https://www.universite-paris-saclay.fr/fr/bourses-jean-dalembert (consulté 22/02/2019).

sur douze), elle assure seulement un rôle de coordination, notamment sur la réponse aux appels aux projets ou sur le suivi des objets PIA, en s'appuyant sur les administrations des établissements de la Comue qui en ont la délégation de la gestion. Un point à mettre également au bénéfice de cette direction est la mise en contact des acteurs de la recherche pour des projets transversaux. Elle a en charge la gestion administrative de l'institut Pascal, conçu comme un hôtel à projets dont la mission est de faciliter le brassage des idées et favoriser des collaborations internationales par l'accueil de chercheurs internationaux[115].

Le rapport d'autoévaluation comme les entretiens sur site n'ont cependant pas permis d'identifier que des outils de suivi des activités de recherche avaient été mis en place comme il se doit dans toute structure de direction. Le seul indicateur mentionné est le repérage des articles scientifiques. En effet, la décision de signature unique des articles scientifiques a été prise par les partenaires de la Comue dès 2015, de manière à rendre plus lisible l'université Paris-Saclay dans les classements internationaux. Selon le rapport d'autoévaluation, en 2016, 29 % des articles issus du périmètre étaient ainsi signés université Paris-Saclay, ce taux a progressé (2017 : 52 %, 2018 : 58 %)[116], mais n'est pas encore satisfaisant. Même s'il est possible d'obtenir automatiquement *via* le site internet la signature pour toutes les unités de recherche[117], les acteurs de la recherche signalent un message partiellement brouillé des organismes de recherche relatif à la signature scientifique. Il conviendrait que des consignes restant homogènes entre établissements, en parfaite cohérence avec la stratégie de la Comue construite sur cet axe, soient renouvelées auprès des chercheurs, enseignants-chercheurs et directeurs d'unités. Dans le cadre de la trajectoire du projet d'Université Paris-Saclay 2020, il conviendrait également que la direction de la recherche ait un rôle clairement identifié par la Comue de suivi des indicateurs de recherche au-delà de la seule production scientifique.

c / Les Graduate Schools, optimisation des interfaces formation-recherche, mais sources d'incertitude dans leur fonctionnement futur

Les acteurs de terrain de la recherche (directeurs de département, directeurs d'unités, responsables d'objets du PIA) adhèrent au projet d'université Paris-Saclay 2020 tout en exprimant le regret d'une séparation administrative avec les établissements du projet IP Paris ayant quitté la Comue. Une stabilisation structurelle est fortement attendue. Les multiples réunions de réflexion ont été chronophages ces dernières années et ont entamé le dynamisme initial, d'autant plus que le revirement institutionnel a été perçu comme une initiative venant d'en haut, niant le travail de terrain. Les départements scientifiques ont finalement joué un rôle majeur pour l'élaboration de la stratégie scientifique et pour l'émergence des thématiques à développer. Si la création de Graduate Schools est vue comme une réelle opportunité pour une meilleure articulation entre la formation et la recherche du master au doctorat, le mode de fonctionnement, encore en construction à la date de la visite sur site du comité, est source d'interrogations fortes sur la nature des contours, des pavages disciplinaires, du *leadership* (composantes d'établissements), des moyens et des prérogatives qui leur seront conférés. Sur ce sujet, même si de nombreuses informations sont accessibles sur le site internet, tout se passe comme si l'information avait tendance à s'arrêter au niveau des équipes politiques des établissements de la Comue et de leurs conseils sans qu'elle ne parvienne aux acteurs de la recherche qui se sentent insuffisamment impliqués. Le comité suggère une période réduite d'incertitude quant au choix de périmètres et d'organisation institutionnelle de ces nouvelles structures, une attention pour la communication vers la base pour construire une prospective partagée et enfin une vigilance pour ne pas dégrader la dynamique scientifique construite à l'intérieur des départements, mais au contraire pour capitaliser sur elle. La nouvelle organisation doit être source de plus-values, en termes de participation facilitée à des projets communs en formation et en recherche. **Etant donné les incertitudes qui planent encore sur les Graduate Schools bien que ces entités apparaissent comme un élément central de l'Université Paris-Saclay, le comité recommande que dans la future organisation les circuits de décision soient clairement identifiés, avec une définition claire des compétences de chacun des niveaux.**

2 / LA FORMATION

Un pilotage structurant de l'offre de formation conduisant à une adhésion au projet d'université cible, malgré les incertitudes sur le modèle futur des Graduate Schools

L'offre de formation accréditée au titre de la Comue Université Paris-Saclay est pour l'essentiel de niveau master dans les domaines DEG-STS-SHS, excepté la licence « expérimentale » en sciences et technologie portée par l'institut Villebon-Georges Charpak. De 49 mentions, lors de l'accréditation en 2015[118], le nombre

[115] https://www.universite-paris-saclay.fr/fr/institut-pascal (consulté 22/02/2019).
[116] Source Comue.
[117] https://www.universite-paris-saclay.fr/fr/signature (consulté 12/02/2019).
[118] Arrêté d'accréditation du 10 juillet 2015.

est passé à 45 mentions[119], avec un effectif de 9 000 à 10 000 étudiants[120]. Ces formations sont réparties au sein de huit Schools[121], qui par ailleurs ont servi à la définition du périmètre de chacun des champs de formation pour la présente expertise. Le pilotage institutionnel et organisationnel est chapeauté par le conseil des tutelles formation, présidé par la présidente ou son représentant (en l'état la directrice de la formation) et composé des représentants des établissements membres ; les responsables des Schools y sont invités sans voix délibérative[122]. Le dispositif opérationnel est complété par les comités de mention et les conseils de perfectionnement propres à chacune des mentions[123]. Les effectifs de ces dernières sont très variables (entre 200 et 2 000 étudiants). Leurs périmètres reflètent pour l'essentiel les forces en présence en recherche et dans le domaine académique ; ceci inclut non seulement les établissements partenaires du futur projet Université Paris-Saclay (UPSud, UEVE, UVSQ, CentraleSupélec, IOGS, ENS Paris-Saclay, AgroParisTech), mais aussi les établissements fondateurs du projet Institut Polytechnique de Paris (école Polytechnique, Ensta ParisTech, Ensae, IMT) ainsi que d'autres partenaires (INSTN, Ensiie, etc.) confortant le niveau d'excellence des formations. La scission ayant conduit à la mise en place du projet IP Paris n'a eu aucune incidence sur le fonctionnement des *Schools*, les mutualisations demeurant en place. L'augmentation significative de plus de 50 % des candidatures pour l'ensemble des masters en 2017 est un bon indicateur de l'attractivité de l'offre de formation proposée[124]. Le caractère structurant des *Schools* a été souligné par les différents acteurs rencontrés ; il a permis des mutualisations pour les enseignements, un brassage des étudiants et l'émergence de formations nouvelles entre établissements du périmètre de la Comue, tout en mettant en place les conditions d'une meilleure connaissance mutuelle. Cette dynamique a été amplifiée par la mise en place de groupes de travail dans le cadre du conseil des tutelles, sous l'égide de la direction de la formation, aboutissant à l'élaboration d'un règlement des études commun, d'une procédure unique de recrutement, d'un modèle unique de convention de stage, d'une procédure de diplomation centralisée et d'une démarche commune pour diligenter les enquêtes d'insertion des étudiants. La mise en œuvre s'appuie sur une application développée par Supélec, qui ne constitue toutefois pas un véritable SI partagé au niveau de la Comue. L'introduction de ces procédures démontre la capacité des acteurs à construire une entité commune pour ce qui relève du champ de la formation. L'ensemble de ces actions a permis de créer les conditions d'adhésion à la mise en place des *Graduate Schools* telles que proposées pour l'université cible Paris-Saclay. Il est toutefois à noter que le modèle pour ces entités futures reste encore incertain puisque leur nombre n'est pas encore définitivement arrêté (entre 12 et 15), pas plus que leurs périmètres.

L'évaluation des enseignements demeure un point de faiblesse. La mise en place par la Comue Paris-Saclay d'un groupe de travail dédié, en mai 2014 a permis l'instauration, d'une part de trois enquêtes à l'intention des établissements partenaires : l'une concernant l'évaluation de la formation, puis une autre en liaison avec l'environnement de travail de l'étudiant, et enfin une dernière sur le volet de l'évaluation des UE au sein du parcours. D'autre part un espace numérique unique permet de collecter l'ensemble des résultats de ces évaluations. Toutefois ces derniers ne sont pas à la hauteur des attentes, c'est une constante qui ressort de la lecture des documents d'autoévaluation produits dans chacun des champs de formation[125] et qui a été confirmée lors des entretiens avec les directeurs des *Schools* et les responsables des mentions de master. Une des causes est liée au manque d'homogénéité de la mise en place de cette procédure d'évaluation, en relation notamment à une typologie diverse des établissements partenaires, chacun ayant sa propre politique sur ce volet. Par ailleurs, le très faible niveau de retour de la part des étudiants rend peu représentatifs les résultats des enquêtes[126].

---

[119] Liste des masters : https://www.universite-paris-saclay.fr/fr/formation/masters (consulté 22/02/2019); modifications depuis l'arrêté de 2015 : les mentions comptabilité-contrôle-audit et contrôle de gestion et audit organisationnel sont désormais délivrées respectivement par l'UPSud et par l'UEVE ; les deux mentions droit international et droit européen ont été regroupées, la mention génie industriel a été intégrée dans la mention ingénierie des systèmes complexes. Une nouvelle mention design apparaît.

[120] RAE, p. 36 : 9 000 étudiants : https://www.universite-paris-saclay.fr/sites/default/files/cadrage_elaboration_offre_masters_upsaclay_2020-2025_1.pdf (consulté 3/03/2019): 10 000 étudiants.

[121] Liste des Schools : https://www.universite-paris-saclay.fr/fr/formation/Schools (consulté 22/02/2019).

[122] RAE, p. 30-31 ; règlement intérieur de la Comue « Université Paris-Saclay » (version du 8 février 2017), art. 10.2.2.

[123] Règlement intérieur de la Comue « Université Paris-Saclay » (version du 8 février 2017), art. 10.2.2.

[124] RAE, p. 36.

[125] Documents Université Paris-Saclay, dossier champ de formation, pour les différents domaines, et informations recueillies lors de la visite sur site.

[126] Taux de réponse inférieur à 20 %, informations recueillies lors de la visite sur site.

Les *Schools* reçoivent un financement de 400 k€/an de la part de l'Idex, avec l'objectif de promouvoir et favoriser la transformation pédagogique, mais l'essentiel des moyens administratifs et budgétaires de la formation relève des établissements porteurs des mentions de master.

3 / LE DOCTORAT

Le collège doctoral, exemple réussi de coordination à l'échelle de la Comue

Dès 2013, la formation doctorale s'est imposée à tous les membres de la FCS puis de la Comue comme une évidence pour assurer une visibilité importante du site. Le collège doctoral a été créé pour porter, en novembre 2013, la demande de l'accréditation de l'offre de formation doctorale 2015-2019[127] (20 ED issues de la mutualisation de 29 existantes, représentant environ 5 000 doctorants dont 40 % d'étrangers[128]). **Le collège doctoral est un résultat tangible et probant de coordination au sein de la Comue**, conduisant à la délivrance d'un diplôme de doctorat de l'Université Paris-Saclay, avec indication de l'établissement membre où a eu lieu la préparation du doctorat. Les contrats doctoraux attribués entre ED restent cependant répartis entre établissements sur leur base initiale dans chaque ED. Pour les doctorants, ces éléments ne contribuent pas au développement d'un sentiment fort d'appartenance à l'Université Paris-Saclay. **Le comité recommande que la future Université Paris-Saclay s'empare de la question de la répartition des contrats doctoraux et envisage une animation doctorante inter-écoles doctorales pour améliorer le brassage entre communautés et pour faciliter leur projection dans un réseau d'*Alumni* à l'échelle de l'université.**

Le collège doctoral est dirigé par un directeur assisté par le bureau et le conseil du collège[129]. Le conseil est constitué d'un représentant de chaque établissement membre et associé (21), de chaque directeur d'ED (20) et de dix doctorants. Il a contribué pleinement à définir et à mettre en œuvre une politique doctorale de site. Les doctorants s'estiment cependant insuffisamment mis à contribution et cantonnés à un rôle d'observateurs au sein de ce conseil. La durée de mandat, actuellement réduite à un an, ne leur permet pas de comprendre l'ensemble des enjeux ni de s'investir. Son allongement pourrait être envisagé, car un rôle accru des doctorants serait profitable au conseil du collège doctoral. **Le comité préconise une meilleure implication des doctorants, par exemple par la mise en place de groupes de travail où ils seraient mis plus intensément à contribution, ainsi qu'un soutien à une intensification de l'usage de la liste de diffusion doctorants qui permettrait une meilleure interaction entre eux pour la préparation des conseils et pour la restitution des débats.**

Enfin, le collège s'appuie sur une équipe administrative de sept personnes, dédiées à plusieurs activités : démarche qualité ; système d'information ; formations transverses ; cotutelle ; devenir professionnel ; événementiel et communication. **Le point fort du collège doctoral est d'avoir réussi à définir un cadre de fonctionnement sur de nombreuses procédures – recrutements (études de dossiers et auditions), règlement intérieur des ED, charte des thèses, comité de suivi de thèse, cotutelles, soutenances, formation disciplinaire/transversale/commune, communication, etc**. L'approche a été élaborée en capitalisant, de manière pertinente, sur les meilleures pratiques des établissements membres et elle s'inscrit dans une démarche d'amélioration portée par un cadre ISO 9001[130], qui se nourrit en particulier d'enquêtes annuelles de satisfaction auprès des doctorants et de leurs directeurs. Le cadrage a conduit à une meilleure homogénéité entre ED et établissements. Bien qu'ayant généré initialement une réticence, le cadrage des procédures présente suffisamment de souplesse pour que la communauté des directeurs de thèse et d'ED se l'approprie en reconnaissant désormais sa plus-value dans la gestion doctorale. Le collège s'intéresse aussi à l'insertion professionnelle des doctorants qui s'estiment être bien accompagnés pour songer à l'après thèse à travers le développement de cinq parcours types (enseignement supérieur, R&D, entrepreneur, expert et conseil en innovation, médiation – communication – journalisme scientifique). La formation à l'éthique de la recherche et à l'intégrité scientifique des doctorants a été développée à travers une structure de coordination (Poléthis), qui est également une belle réussite[131].

[127] RAE, p. 25.
[128] RAE, p. 25 et 30. Liste des ED : https://www.universite-paris-saclay.fr/fr/ecoles-doctorales (consulté 22/02/2019).
[129] Règlement intérieur de la Comue « Université Paris-Saclay » (version du 8 février 2017), art. 10.3.
[130] https://www.universite-paris-saclay.fr/fr/actualite/demarche-damelioration-continue-certification-iso-9001-renouvelee-pour-le-doctorat-de (consulté 22/02/2019).
[131] Cf. supra p. 15.

4 / L'INNOVATION PEDAGOGIQUE

Un portage politique volontaire et efficace mais une gouvernance encore à construire

Dès 2013 a ouvert au sein de la Comue l'institut Villebon-Charpak[132], qui se veut être une structure pilote en matière d'innovation pédagogique. Il porte une licence généraliste qui s'appuie sur une pédagogie active et des projets interdisciplinaires. Les membres de l'équipe pédagogique sont tous engagés dans une profonde réflexion autour de leurs pratiques pédagogiques, et cette structure revendique une vocation à essaimer. Cet exemple, certes limité, est une réalisation de la Comue et illustre en ce sens la volonté de l'Université Paris-Saclay de promouvoir les initiatives et les missions pédagogiques. De façon plus transversale, une mission « initiatives et innovations pédagogiques » a été mise en place en 2016 et est directement rattachée à la direction de la formation. Cette mission a notamment porté le déploiement de « *e*Campus », la nouvelle plate-forme pédagogique mutualisée qui repose sur une licence éditeur *Moodlerooms*[133]. Ce déploiement est significatif car porté à l'échelle de la Comue. Initié en 2014, ce projet est aujourd'hui opérationnel dans trois établissements. Les vice-présidents et les directeurs des études des établissements fondateurs de la Comue font partie d'un groupe de travail « initiatives pédagogiques », qui comprend également des ingénieurs pédagogiques et des acteurs de terrain. Ce groupe a pour objectifs principaux de soutenir les initiatives pédagogiques notamment par des appels à projets (plus de 100 projets accompagnés depuis 2015[134]), de travailler aux développements des initiatives et à leur valorisation par l'organisation d'une journée de l'innovation pédagogique organisée chaque année depuis 2015[135], de proposer des plans de formation pour les enseignants et de favoriser l'émergence de communautés de pratiques. Des projets très ambitieux sont actuellement en élaboration, comme par exemple le développement d'une pédagogie rénovée dans la future école universitaire de premier cycle de Paris-Saclay (EU1CPS). En 2018, un sous-groupe métier a été mis en place pour réfléchir à la future coordination des initiatives et innovations en faveur du développement des pratiques pédagogiques au sein de l'Université Paris-Saclay. Il réunit des acteurs de terrain, des vice-présidents et directeurs des études et réfléchit à la future structuration des initiatives en faveur de la pédagogie : comment mutualiser les actions, comment accompagner la formation des enseignants. À ce jour, les propositions formalisées ne sont pas encore disponibles. **Le comité recommande de travailler à la coordination de ces différentes structures de réflexion pour préfigurer le portage politique et opérationnel de ces missions au sein de l'Université Paris-Saclay.**

5 / LA VIE ETUDIANTE

a / Une politique de vie étudiante et de campus axée sur l'action des établissements, mais sans grande ambition au niveau de la coordination territoriale

Le rapport d'autoévaluation accorde une place importante à la vie de campus et à la vie étudiante[136], signe de la conscience de la Comue que la réussite de son projet passera aussi par un développement du site. La Comue a montré sa capacité à impulser un début de vie de campus sur le plateau de Saclay, notamment avec la mise en place de nouvelles infrastructures (logements étudiants, restaurants, infrastructures sportives, etc.), en lien avec le Crous et des partenaires des collectivités territoriales. Cette coordination a également donné naissance à une carte unique pour tous les étudiants de la Comue Université Paris-Saclay. La Comue s'est également dotée d'un SDVE propre à ses ambitions, déclinaison du SDVE commun à toutes les coordinations territoriales d'Île-de-France[137]. Ce SDVE est suivi par les Crous et les établissements de la Comue.

Il ressort cependant des entretiens que les partenaires de l'institution s'appuient davantage sur les établissements que sur la Comue elle-même pour la mise en place de projets.

La Comue s'appuie en fait sur la richesse et le dynamisme de la vie étudiante dans les différents établissements qui la composent et elle tente de la renforcer notamment par le moyen de financements Idex

[132] RAE, p. 37 ; https://www.universite-paris-saclay.fr/fr/formation/licence/linstitut-villebon-georges-charpak (consulté 22/02/2019).
[133] RAE, p. 37.
[134] RAE, p. 37 ; 103 projets soutenus selon https://www.universite-paris-saclay.fr/fr/initiatives-et-innovations-pedagogiques (consulté 22/02/2019).
[135] RAE, p. 37.
[136] RAE, p. 40-45.
[137] RAE, p. 40 ; document Projet d'amélioration de la qualité de vie étudiante et de promotion sociale, Île-de-France, septembre 2016-août 2019 ; déclinaison de la Comue : document Université Paris-Saclay, Projet d'amélioration de la qualité de vie étudiante et de la promotion sociale de l'Université Paris-Saclay, version du 5/10/2017.

sur projets d'associations étudiantes. Une vie étudiante de site commence toutefois à émerger à travers certains événements fédérateurs tels que *« Saclay's got talent »* qui permet de créer une identité commune à tous les étudiants de la future université[138].

Cette politique de vie étudiante conserve un pilotage flou et les acteurs associés ne sont pas toujours clairement identifiés. Le Cac et le réseau informel d'étudiants créé par les représentants étudiants n'ont un impact que limité sur les questions dont ils choisissent de se saisir. **Le déploiement d'une véritable vie étudiante nécessite un accompagnement fort de la part de la gouvernance et des personnes en charge du pilotage de la vie étudiante afin que les instances adéquates puissent être parties prenantes du circuit de décision autour de la vie étudiante. Le comité recommande que la future Université Paris-Saclay s'engage résolument dans cette voie, soit en faisant remonter à son niveau des responsabilités qui sont encore celles des établissements, soit en jouant un rôle de coordination et de proposition vis-à-vis des établissements, afin de faire émerger une vie étudiante de site, portée par la coordination territoriale et concertée avec les différents acteurs.**

b / Une participation restreinte des étudiants à la définition des politiques et à la gouvernance

La reconnaissance de l'engagement des représentants étudiants et doctorants se fait au niveau de chaque établissement, de manière autonome sans qu'une reconnaissance et valorisation ne soit faite par la coordination territoriale, alors que cela fait partie des objectifs affichés dans le rapport d'autoévaluation[139]**. Le comité recommande une harmonisation des cadres existants dans les différents établissements afin de préparer une reconnaissance de l'engagement étudiant au niveau de l'Université Paris-Saclay.**

Les représentants étudiants, à ce jour, ne bénéficient pas de canaux de communication à destination de l'ensemble des étudiants du site. Ils se sont organisés afin de mettre en place un travail de réseau entre représentants étudiants et associations étudiantes (réseau qui regroupe une centaine de participants) afin de permettre un transfert d'information entre étudiants. La participation des étudiants aux activités proposées par la Comue est limitée par l'éclatement géographique de celle-ci.

Malgré l'implication formelle des vice-présidents étudiants des établissements membres dans les groupes de travail consacrés à la construction de la future université, la Comue n'incite guère et ne soutient pas suffisamment l'engagement des étudiants dans sa gouvernance. La fonction de vice-président étudiant n'existe pas dans la gouvernance de la Comue. La perspective de la future université annonce cependant une amélioration de cette reconnaissance de l'engagement puisqu'un poste de vice-président étudiant, élu parmi les membres du collège des usagers du Cac, figure dans les projets de statuts[140].

Le manque d'implication n'est cependant pas imputable dans sa totalité à la Comue. Le désengagement des étudiants, et aussi des doctorants, est également dû à une difficulté de compréhension des enjeux et de l'utilité d'une coordination territoriale dont les compétences restent, au mieux, floues pour la majeure partie d'entre eux. Cette confusion devrait être clarifiée par la construction du nouvel établissement. **Le comité recommande de favoriser la participation des étudiants à la définition des politiques, à la gouvernance ainsi qu'aux activités de l'Université Paris-Saclay.**

6 / LA VALORISATION

Un formidable potentiel d'innovation et de relations avec les entreprises à mieux exploiter

La Comue bénéficie d'un tissu socio-économique très riche et propice à l'innovation. La concentration des acteurs socio-économiques sur le territoire de l'Université Paris-Saclay, notamment des grands leaders industriels, est importante[141]. Un autre facteur positif pour l'innovation est la fertilité des laboratoires de recherche due à la fois à une excellence scientifique ainsi qu'à une forte densité des équipes de recherche sur le territoire du regroupement. Selon le rapport d'autoévaluation le potentiel d'innovation en nombre d'inventions protégées chaque année est très important : 350 brevets par an[142] ainsi que les autres indicateurs de l'activité de transfert de technologie annoncés comme étant au-dessus des moyennes nationales[143].

[138] https://www.universite-paris-saclay.fr/fr/evenement/paris-saclays-got-talent (consulté 22/02/2019).
[139] RAE, p. 41, 42, 45.
[140] Statuts de l'Université Paris-Saclay, Projet Statuts 14 février 2019, art. 10.
[141] RAE, p. 19.
[142] RAE, p. 37.
[143] RAE, p. 38.

La Comue est dotée d'une direction de l'innovation et des relations entreprises, qui est dédiée, tout comme la direction du développement international et la direction de la communication, à des fonctions de développement et de coordination. Son rôle reste donc très opérationnel : elle assure les liens avec les autres acteurs de l'innovation et coordonne les actions dans le domaine du transfert de technologie et les relations industrielles. Il est à noter qu'il n'existe pas de liens formalisés avec la direction de la recherche. Il serait pourtant important d'établir de tels liens dans le futur pour coordonner ces deux activités. Le comité de stratégie scientifique et d'innovation, qui aurait pour rôle de définir la stratégie d'innovation et d'assurer le lien entre les activités de la recherche et de l'innovation, n'a pas pu se réunir durant la période, sans qu'une raison claire de ce fait ait pu être fournie au comité d'évaluation à la date de la visite sur site. La stratégie dans le domaine de l'innovation n'a donc pas été définie, ce qui a constitué une vraie difficulté pour l'adhésion des membres ainsi que pour le pilotage de cette activité. En effet, les indicateurs présentés ne sont pas toujours fiables – par exemple, le nombre de brevets mentionné dans le rapport d'autoévaluation n'a pas pu être confirmé lors des entretiens sur site – et d'autres sont incomplets ou manquants, par exemple, le nombre de partenaires industriels, de prospects, le chiffre d'affaires généré par les contrats, les revenus de licence, etc. Il en est de même pour les actions coordonnées par la Comue, comme les rencontres thématiques entre les laboratoires et les PME « *Tech meetings by* université Paris-Saclay »[144] : le nombre de contrats et le chiffre d'affaires générés par cette action ne sont pas connus par la Comue car ils ne sont pas partagés par les établissements[145].

La structuration de la chaîne du transfert de technologie basée sur les différents outils de la Comue (AAP[146] « pré-maturation » de l'Idex, maturation de la Satt, fonds d'amorçage) est très pertinente pour réussir l'objectif de transfert[147]. La Satt, créée en août 2014 et dotée de 66 M€, est bien identifiée comme opérateur pour la maturation technologique des projets du périmètre de la Comue. Son impact reste néanmoins modeste avec 11 créations de *start-up* dans la période 2014-2017 et un prévisionnel de 15 *start-up* dans la période 2018-2020 contre 100 ou 200 start-up du périmètre de la Comue créées chaque année[148].

Par manque d'indicateurs fiables, l'efficacité de cette chaîne n'a pas été mesurée. Mais il conviendrait de capitaliser sur ces outils bien identifiés auprès d'acteurs socio-économiques pour développer l'activité de transfert. La base de données des compétences scientifiques *plug-in-labs*[149] pourrait être couplée avec un système d'information orienté client pour un meilleur suivi commercial des clients et *prospects*.

Le rôle de la Comue dans la structuration des relations avec les entreprises n'est néanmoins pas suffisant. Un seul contrat-cadre stratégique a été mis en place avec une entreprise, mais il n'a jamais été mis en œuvre[150].

Pour tirer le meilleur du potentiel important de l'innovation, dans le contexte de la future université Paris-Saclay, **le comité recommande de définir une vision commune et une stratégie partagée par toutes les parties prenantes. Les enjeux principaux dans ce domaine sont les actifs de propriété intellectuelle (PI) et le volume de collaboration avec les entreprises.** Ces aspects devraient être traités très tôt avec tous les acteurs à personnalités morales, propriétaires des actifs de PI. **Enfin, la mise en place d'un système qualité est fortement recommandée pour permettre d'encadrer la réflexion stratégique et d'assurer un pilotage efficace, au travers de la définition et du suivi d'indicateurs.**

7 / LE NUMERIQUE

Une implication et une expertise des acteurs métiers à valoriser pour passer de la collaboration active à l'élaboration d'une stratégie numérique commune

Au cours des dernières années, une véritable transformation numérique s'est opérée au sein des établissements de l'enseignement supérieur et de la recherche. Cette transformation numérique est un enjeu important pour les établissements par sa rapidité et son ampleur, et le nombre de projets induits portés par chacun ne cesse d'augmenter. Si bien sûr chaque projet a son existence propre, ils viennent tous s'articuler sur un seul et même système d'information. Dans ce contexte, la définition d'une stratégie d'établissement en matière de numérique est essentielle pour maintenir à la fois cohésion et cohérence au sein des systèmes d'information. Pour faire face à ces enjeux, les directeurs des services d'informations (DSI) des établissements

144 https://www.universite-paris-saclay.fr/fr/rencontrer-tech-meetings-by-universite-paris-saclay (consulté 22/02/2019).
145 Informations recueillies lors de la visite sur site.
146 Appel à projets.
147 RAE, p. 38.
148 Document « Présentation SATT_PARIS-SACLAY_2019_01_22 », p. 4 et 9 ; RAE, p. 37.
149 https://www.universite-paris-saclay.fr/fr/decouvrir-plug-in-labs-by-universite-paris-saclay (consulté 22/02/2019).
150 RAE, p. 39 ; informations recueillies lors de la visite sur site.

fondateurs de la Comue ont pris l'habitude de travailler ensemble depuis plusieurs années, mais ce travail collaboratif n'a été réellement formalisé comme un groupe de travail métier « SI et politique numérique » de la Comue qu'en octobre 2018. Il réunit les vice-présidents numériques et les DSI des trois universités membres, et des DSI des quatre écoles (AgroParisTech, CentraleSupélec, ENS et IOGS). Ce groupe a pour objectif de définir une organisation cible et une stratégie numérique pour l'université Paris-Saclay. Dès 2014, le constat d'une grande hétérogénéité entre les SI des établissements fondateurs avait été fait par les services concernés, et une vraie communauté de pratiques s'est mise en place, de façon certes peu formalisée mais avec une approche collaborative affirmée autour des compétences métiers. Un important travail d'inventaire et de réflexion, que ne traduit pas le RAE, a été mené pour le compte de la FCS et a abouti à la publication en 2014 d'un schéma directeur des services numériques mutualisés (SDN). **La Comue, si elle est la cause de ce travail collégial indispensable dans la préfiguration d'une fusion, n'a cependant pas mis en place de structure managériale ou politique propre.** Le poste de vice-président numérique de la Comue est par exemple toujours vacant à ce jour[151]. Les évolutions du périmètre de la Comue au cours des dernières années ont sans doute joué un rôle dans ce constat : la nouvelle configuration de cette communauté d'établissements à 14 est aux dires de tous plus favorable à une subsidiarité consentie, mais cette évolution est très récente. **Il est donc à présent très important que le travail mené en étroite collaboration entre responsables politiques et opérationnels des différents établissements permette de façon lisible et perceptible de préfigurer la future gouvernance, la future stratégie, voire la future organisation des services numériques et informatiques de l'Université Paris-Saclay.**

Actuellement, la stratégie numérique du site Paris-Saclay se développe autour de trois axes[152]. Le premier concerne la mise en place d'un réseau unique d'interconnexions entre les établissements de la Comue et son interface avec le réseau national opéré par Renater[153] ; il est donc par nature plus un prérequis à la mise en place d'une stratégie commune qu'il n'en est une expression. Le deuxième axe porte sur le déploiement d'un plan de mutualisation des moyens numériques, notamment autour des dispositifs venant soutenir la pédagogie par la mutualisation de moyens techniques permettant la production et la diffusion de contenus pédagogique en ligne, mais également en mutualisant des infrastructures de calculs dans les centres nationaux du site comme l'Institut du développement et des ressources en informatique scientifique, notamment dans le cadre d'un projet CPER. Le troisième axe vise à développer un schéma directeur des services numériques mutualisés.

De façon plus opérationnelle, cinq grands chantiers ont été mis en place et concernent tous les grands enjeux des systèmes d'information des établissements : 1) bilan des ressources financières et humaines consacrées aux SI et à la politique numérique ; 2) réflexion autour de la transformation des métiers à l'ère du numérique ; 3) réflexion sur l'amélioration de l'architecture des SI ; 4) réflexion sur la mutualisation des activités ; 5) réflexion sur l'apport du groupe de travail métier « SI et politique numérique » aux différents groupe de travail et sous-groupes métiers[154]. Les enjeux sont nombreux : politique commune autour des salles serveurs (le SDN de 2014 pointait l'absence d'un *data-center* à l'état de l'art, mais un projet est en cours pour l'informatique de gestion)[155], politique de messagerie et des espaces numériques de travail, dématérialisation et archivages pérennes, services aux usagers et services d'informations métiers. Tous ces groupes sont animés par des acteurs experts et les managers des équipes de terrain, et force est de constater que les compétences nécessaires à une réussite de ces projets sont réunies. De même, l'expérience de terrain et la motivation des différents acteurs sont indiscutables. **Le comité recommande de mutualiser de façon explicite ces cinq grands chantiers et de les faire converger vers une politique globale et commune portée par la future Université Paris-Saclay.**

8 / LES RELATIONS INTERNATIONALES

Une internationalisation au service de la visibilité de la marque Paris-Saclay

La dimension de l'internationalisation de Paris-Saclay est le résultat d'un travail progressif de mise en commun de partenariats internationaux et de la volonté des membres de la Comue d'installer la marque pour donner

[151] RAE, p. 29 et informations recueillies lors de la visite sur site.
[152] Document Université Pais-Saclay, Stratégie numérique du site Paris-Saclay.
[153] Au budget 2018 sont prévus 264 k€ et 1,7 M€ (solde d'une subvention de l'ANR) pour la mise en place du réseau numérique; sources : document Université Paris-Saclay, note de l'ordonnateur - budget initial 2018, p. 13, et document Université Paris-Saclay, budget rectificatif 2018-1, p. 3.
[154] Source : informations recueillies lors de la visite sur site.
[155] Source : FCS campus Paris-Saclay - Schéma directeur des services numériques mutualisés – Proposition de schéma directeur de la FCS V.0 – Synthèse des étapes 1 et 2, et informations recueillies lors de la visite sur site.

de la visibilité aux acteurs et aux actions du site. Le bref chapitre du rapport d'autoévaluation qui y est consacré est d'ailleurs symptomatiquement intitulé « Relations internationales et visibilité »[156]. Toutefois, au-delà de la marque, ce sont les partenariats et la qualité de ceux-ci qui donneront réellement de la crédibilité à l'action d'internationalisation de Paris-Saclay. Il apparaît cependant nécessaire de donner à la future Université Paris-Saclay la capacité d'établir une stratégie globale en matière de politique internationale et d'engager l'établissement dans des accords au-delà de la simple signature de protocoles d'accord (« *memorandum of understanding* »).

Comme le mentionne le rapport d'autoévaluation, Paris-Saclay a progressivement accueilli des délégations internationales en son nom, a favorisé la signature de protocoles d'accord, préalable à la signature d'accords-cadres, et a permis la mise en place de 400 cotutelles de thèse sur les 5 000 doctorants inscrits[157]. La création des chaires d'Alembert a contribué au recrutement d'enseignants-chercheurs internationaux, et le développement de bourses d'excellence (*Idex excellence master's scholarship program*) a permis d'attirer des étudiants étrangers dans l'offre de master anglophone du site. Pas moins de 58 parcours de masters sont proposés en langue anglaise[158] et 44 parcours sont enseignés en français et en anglais[159]. Aujourd'hui plus de 40 % des étudiants admis dans les masters de Paris-Saclay sont étrangers, démontrant le succès de la politique d'attractivité engagée au cours de ces dernières années[160].

À la diversité des établissements abrités sous l'ombrelle Paris-Saclay correspond aussi une diversité des besoins d'internationalisation. Pour certains il s'agit de nouer des accords pour favoriser les mobilités sortantes des étudiants et des élèves dans les établissements les plus prestigieux, pour d'autres de renforcer les activités de recherche en structurant les coopérations scientifiques, ou encore d'attirer les meilleurs étudiants étrangers, plutôt anglophones, afin de venir alimenter les masters proposés en langue anglaise. Cette diversité des besoins n'a pas permis d'établir une politique internationale commune au niveau de la Comue. Celle-ci a cependant mis en place, par étapes successives, une instance de coordination des actions devenue par la suite une « task force internationale (TFI) ». La coordination sur le volet formation fut l'étape la moins complexe à établir. Plus difficile fut d'installer un processus de circulation dans les deux sens des informations entre la Comue et les établissements.

La TFI regroupe sept vice-présidents aux relations internationales, ou équivalents dans les établissements, et a pour objectif majeur d'établir une stratégie d'internationalisation. À cette fin, une cartographie précise des actions en cours et des accords existants au sein des établissements est en réalisation. Il s'agit ici d'un travail complexe nécessitant que les souhaits de la Comue et ceux des établissements qu'elle abrite se rencontrent. Aujourd'hui un travail approfondi est conduit avec la mise en place d'un modèle unique d'accord-cadre et d'un circuit juridique de validation.

La mise en place à venir des *Graduate Schools* est perçue comme un élément moteur de l'internationalisation du site, à la condition que ces composantes réduisent les frictions possibles entre les établissements. **Il apparaît dorénavant nécessaire de passer à l'étape suivante via la définition de partenaires cibles, soit en étendant des accords existants soit en abordant de nouveaux partenaires prestigieux.** La coordination des actions de recherche et innovation est l'étape suivante afin que l'internationalisation de Paris-Saclay n'apparaisse pas comme seulement un élément centré sur l'étudiant (offre de formations et mobilités).

La réponse en cours à l'appel à projets du programme pilote « université européenne » Erasmus+ pour lequel Paris-Saclay est porteur[161] est une étape essentielle à l'installation définitive d'une stratégie et politique globale d'établissement.

Le comité recommande que les premières initiatives déjà prises servent de base à la définition d'une stratégie globale d'internationalisation, au niveau de la future Université Paris-Saclay.

---

[156] RAE, p. 45-47.
[157] RAE, p. 47.
[158] https://www.universite-paris-saclay.fr/fr/parcours-en-langue-anglaise (consulté 22/02/2019).
[159] https://www.universite-paris-saclay.fr/fr/parcours-enseignes-en-francais-et-en-anglais (consulté 22/02/2019).
[160] RAE, p. 47 : 42 % en 2017-2018.
[161] Université européenne pilote, baptisée "*alliance for global health*", et centrée sur la "formation aux problématiques globales de la santé et du bien-être" et associant l'Université Ludwig-Maximilian de Munich (Allemagne), l'université de Lund (Suède), l'université de Porto (Portugal), l'université de Szeged (Hongrie) https://www.universite-paris-saclay.fr/fr/actualite/luniversite-paris-saclay-et-quatre-de-ses-partenaires-creent-une-alliance-portee-par-des .

V. CONCLUSION

La Comue Université Paris-Saclay évolue au milieu d'un environnement particulièrement porteur, celui de l'Île-de-France avec son important potentiel de recherche et développement.

Au sein de ce paysage, la volonté de structurer le plateau de Saclay a généré de nombreuses initiatives depuis le début des années 2000, et parmi celles-ci l'Idex « Université Paris-Saclay » a joué un rôle de catalyseur. La Comue Université Paris-Saclay est créée en janvier 2015 ; elle assure le portage de l'Idex à partir de janvier 2017. Des discussions complexes sur les périmètres de regroupements aboutissent à la stabilisation de trois entités ou ensembles : HEC, la coordination IP Paris, et la Comue Université Paris-Saclay. Cette dernière annonce enfin sa transformation en un nouvel établissement au 1er janvier 2020 sous le nom d'Université Paris-Saclay.

Ce projet ambitieux repose en premier lieu sur la conscience partagée et justifiée d'une excellence en recherche et la volonté de construire une université intensive en recherche et de rang mondial. L'objectif l'emporte sur le chemin suivi pour y parvenir. C'est pourquoi l'étape de la Comue a été vécue comme un passage obligé. Mais c'est le mérite de la Comue d'avoir fait de cette contrainte une opportunité et d'avoir utilisé l'Idex comme un déclencheur d'une dynamique commune. Le choix des activités à mutualiser au niveau de la Comue (80 % de l'offre de master et l'ensemble de la formation doctorale) était très important, révélateur de l'ambition du projet, et il s'est avéré judicieux. D'autres initiatives ont suivi (signature commune, communication). En formation et en recherche, cela a conduit à des dynamiques communes et à des réalisations qui sont dans l'ensemble des réussites, comme le collège doctoral et Poléthis.

Le caractère transitoire accordé à la Comue a cependant de lourdes conséquences. Il explique le peu d'investissement dans des outils performants de pilotage et surtout d'analyse prospective ; la Comue gère ses propres activités, sans s'efforcer d'avoir une vision d'ensemble des activités de tous ses membres. L'accompagnement des activités demeure limité, la Comue s'étant peu engagée dans des actions qu'elle considérait sans doute comme étant du ressort des établissements ; il en résulte des faiblesses, par exemple en matière d'évaluation des enseignements, ou de participation étudiante et de vie étudiante en général, ainsi que concernant le SI global. Par contre, la préparation de la fusion et de l'émergence de la future Université Paris-Saclay a été, quant à elle, l'occasion de lancer des initiatives porteuses et de développer de nouveaux outils de pilotage pour l'avenir.

Mais la conséquence la plus importante du caractère transitoire accordé à la Comue est certainement que celle-ci s'est limitée à la gestion de l'existant au détriment de la formulation d'une véritable stratégie concernant ses activités. Le projet de création de la nouvelle université a fait porter les discussions sur les structures et sur les modalités de fonctionnement plus que sur les objectifs attendus des unes et des autres. Il est temps de mieux intégrer la qualité de la recherche et de la formation dans la formulation d'une véritable stratégie d'établissement de l' « UPSaclay2020 ».

Au cœur de cette stratégie, deux défis demeurent à relever.

Le premier est celui de transformer la diversité des établissements, d'une certaine manière consacrée et renforcée par la nature transitoire de la Comue, en une conscience d'appartenir à un nouvel ensemble unique. Créer une nouvelle marque en gardant les marques existantes ne va pas de soi. Les instances de la Comue et le processus de prise de décision, qui favorise le rôle du conseil des membres, sont encore le reflet d'une approche de coordination protégeant les membres ; il convient maintenant de passer progressivement à une approche davantage intégrée.

Un second défi est constitué par la nécessité de coordonner la création de la nouvelle université et le développement du site (infrastructures, accessibilité), alors que les acteurs sont de natures très diverses (établissements d'enseignement supérieur, organismes de recherche, d'un côté, organismes publics locaux, régionaux et nationaux, de l'autre côté).

La situation comporte un paradoxe. La Comue a réussi dans la mesure même où elle a programmé, dès sa conception, sa disparition pour se transformer en un autre objet. Mais la réussite de cet objet nécessite un fort investissement de la Comue dans des actions au travers desquelles elle s'empare de domaines d'activités qu'elle n'a pas encore fait siens.

1 / LES POINTS D'APPUI

- Une réunion exceptionnelle de forces de recherche, reposant sur des équipes de recherche et des formations reconnues internationalement.
- Un écosystème d'excellence.
- Une dynamique des établissements membres de la future Université Paris-Saclay, bien engagés dans le projet, avec une volonté de mettre les forces en commun.
- Une expérience de concertation et de mutualisation acquise au sein de la Comue.
- Des rapprochements entre les acteurs de la formation et entre ceux de la recherche rendus possibles par les Schools et les départements.
- Un collège doctoral qui a constitué une réelle plus-value et qui peut servir de modèle à d'autres initiatives communes.

2 / LES POINTS D'ATTENTION

- Une stratégie globale encore en attente de définition malgré une expression clairement affichée de l'ambition.
- Un manque de clarté sur le modèle futur des Graduate Schools, leurs périmètres et leurs compétences, qui pourrait mettre à mal les expériences de collaboration acquises dans les masters et dans les départements scientifiques, alors que c'est à ce niveau que se jouera le lien entre enseignement et recherche.
- Des outils de pilotage trop faiblement développés qui ne constituent pas des bases solides pour l'aide à la décision et l'aide au pilotage de la future université.
- Une politique de la qualité insuffisamment développée et manquant d'outils et de procédures formalisées, sauf dans le domaine doctoral.
- Une communication insuffisamment tournée vers la communauté et ne soutenant pas assez l'adhésion de la communauté au projet.

3 / LES RECOMMANDATIONS

- Bien repositionner les priorités d'une université et remettre les missions de formation, de recherche et d'innovation au premier plan des objectifs, pour entraîner les communautés, sans se fixer trop exclusivement sur les questions de gouvernance, de structures et d'administration.
- Mettre en place le comité de stratégie scientifique et d'innovation et lui donner un rôle dans le pilotage stratégique de la politique scientifique et d'innovation de l'Université Paris-Saclay.
- Prioriser les actions à mener en vue de la création de la nouvelle université.
- Tirer parti de la démarche qualité mise en place au sein du collège doctoral pour l'étendre aux autres activités.
- Renforcer les actions permettant de sensibiliser la communauté et d'augmenter son adhésion au projet, en intensifiant la communication, auprès de tous les membres de la communauté universitaire et en particulier des étudiants.
- Favoriser la participation des étudiants à la définition des politiques, à la gouvernance ainsi qu'aux activités de l'Université Paris-Saclay et reconnaître l'engagement étudiant.
- Maintenir une coordination territoriale permettant de soutenir les initiatives communes avec IP Paris et HEC en formation, recherche et vie de campus notamment.

VI. LISTE DES SIGLES

A

Adum	Accès doctorat unique et mutualisé
ANR	Agence nationale de la recherche
ARWU	*Academic ranking of world universities*

B

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

C

CA	Conseil d'administration
Cac	Conseil académique
CDD	Contrat à durée déterminée
CDI	Contrat à durée indéterminée
CEA	Commissariat à l'énergie atomique
CER	Comité d'éthique de la recherche
CM	Conseil des membres
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
Comue	Communautés d'universités et établissements
Copil	Comité de pilotage
Cotur	Conseil des tutelles recherche
CPER	Contrat de plan État Région
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CSSI	Comité de stratégie scientifique et d'innovation

D

DDFIP	Direction départementale des finances publiques
DEG	Droit, économie, gestion
DGS	Direction générale des services
Dird	Dépense intérieure de recherche et développement
DSI	Directeurs des services d'informations

E

ENS	École normale supérieure
EU1CPS	École universitaire de premier cycle de Paris-Saclay
ED	Écoles doctorales
Ensae	École nationale de la statistique et de l'administration économique
Ensiie	École nationale supérieure d'informatique pour l'industrie et l'entreprise
Ensta	École nationale supérieure de techniques avancées
Epaps	Établissement public d'aménagement Paris-Saclay
EPPS	Établissement public Paris-Saclay
EPSCP	Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel
Equipex	Équipement d'excellence
ESG	*European standards and guidelines*
ESPCI	École supérieure de physique et de chimie industrielles
ETP	Équivalents temps plein
ETPT	Équivalents temps plein travaillé

F

FCS	Fondation de Coopération Scientifique

G

GBCP	Gestion budgétaire et comptable publique
Genes	Groupe des écoles nationales d'économie et statistique
GFC	Gestion financière et comptable
GT	Groupes de travail

H

Hcéres	Haut conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
HEC	Hautes études commerciales (école)

I

Idefi	Initiative d'excellence en formation innovante
Idex	Initiatives d'excellence
IHES	Institut des hautes études scientifique
IMT	Institut Mines Télécom
Inra	Institut national de la recherche agronomique
Inria	Institut national de recherche en sciences du numérique
Insae	Institut national de la statistique et de l'analyse économique
Insee	Institut national de la statistique et des études économiques
INSTN	Institut national des sciences et techniques nucléaires
IOGS	Institut d'optique Graduate Schools
IP Paris	Institut polytechnique de Paris
IPHE	Incubateur – Pépinière – Hôtel d'entreprise
I-Site	Initiatives science, innovation, territoires, économie
ISO	*International organization for standardization*

L

Labex	Laboratoire d'excellence

M

Mesri	Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation
Mou	Memorandum of Understanding

O

OIN	Opération d'intérêt national
Onera	Office national d'études et de recherches aérospatiales
OST	Observatoire des sciences et techniques

P

PI	Propriété intellectuelle
PIA	Programme d'investissements d'avenir
PME	Petites et moyennes entreprises
Pres	Pôles de recherche et d'enseignement supérieur
PSL	Paris Sciences et Lettres

Q

QS	*Quacquarelli Symonds*

R

R&D	Recherche et développement
Renater	Réseau national de télécommunications pour la technologie, l'enseignement et la recherche
RH	Ressources humaines
RTRA	Réseaux thématiques de recherche avancée

S

Satt	Société d'accélération de transfert de technologies
SCSP	Subvention de charges pour service public
SDN	Schéma directeur des services numériques mutualisés
SDVE	Schéma directeur de la vie étudiante
SHS	Sciences humaines et sociales
SIES	Systèmes d'Information et des études statistiques
STS	Sciences, technologies et société
SU	Sorbonne Universités
Super	Sorbonne Universités pour l'enseignement et la recherche
Swot	*Strengths* (forces), *Weaknesses* (faiblesses), *Opportunities* (opportunités), *Threats* (menaces)

T

TFI	Task force internationale
Tic	Technologies de l'information et de la communication

U

UE	Unité d'enseignement
UEVE	Université d'Evry-Val d'Essonne
UVSQ	Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines
Upsud	Université Paris-Sud
USPC	Université Sorbonne Paris Cité

V

VP	Vice-présidence

VII. OBSERVATIONS DE LA PRESIDENTE

université
PARIS-SACLAY

Mme Annie VINTER
Directrice du département d'évaluation
des coordinations territoriales
Hcéres
2, rue Albert Einstein
75013 Paris

Objet : Observations de la Présidente sur le rapport d'évaluation de la ComUE Université Paris-Saclay par le HCERES
Réf : 2019/UPSaclay/PRES/SR/FE-056

Madame la Directrice,

Au nom de la ComUE Université Paris-Saclay et de tous les établissements, je tiens tout d'abord à remercier très vivement l'ensemble des experts qui ont participé à l'évaluation ainsi que l'HCERES qui a fourni l'accompagnement nécessaire. Leur activité durant les trois jours de visite a été extrêmement dense, constituée de très nombreuses rencontres, généralement par trois à quatre groupes en parallèle. A de rares exceptions près, la multiplicité des points de vue se reflète dans le texte, montrant très généralement les multiples opinions et le ressenti des différents groupes auditionnés face à l'ambitieux projet de création d'une université de plein exercice succédant à la ComUE et rassemblant universités, écoles et ONR.

Le travail de préparation manifeste qui a précédé la visite et le travail de rédaction qui l'a suivie pour produire un rapport très constructif méritent toute notre reconnaissance. Nous profitons de ce paragraphe d'introduction pour remercier également les services de la ComUE qui se sont mobilisés pour que les entretiens se déroulent dans les meilleures conditions ainsi que tous les membres de la ComUE et les collègues qui ont pris de leur temps pour faire part de leur vision et de leur expérience aux experts mandatés.

Sur des problématiques plus proprement scientifiques, nous rejoignons beaucoup de remarques et d'analyses faites dans le rapport, et celles-ci vont nous aider par la suite. Nous apprécions particulièrement l'évaluation largement positive des experts sur la qualité de notre recherche et de nos formations. De même, l'appréciation plutôt positive des experts sur notre vision et notre démarche pragmatique dans la construction de l'Université Paris-Saclay nous aidera alors même que l'originalité du projet nous prive de modèle antérieur et que l'ampleur des changements rendent inévitables les doutes et les inquiétudes, tant de l'équipe de direction que des membres de l'Université.

Quelques aspects méritent cependant des clarifications de notre part. Nos principales remarques sont fondées sur des éléments de votre conclusion générale, où vous écrivez en particulier : « *Mais la conséquence la plus importante du caractère transitoire de la ComUE est certainement que celle-ci s'est limitée à la gestion de l'existant au détriment de la formulation d'une véritable stratégie concernant ses activités. Le projet de création de la nouvelle université a fait porter les discussions sur les structures et sur les modalités de fonctionnement plus que sur les objectifs attendus des unes et des autres. Il est temps de mieux intégrer la qualité de la recherche et de la formation dans la formulation d'une véritable stratégie d'établissement de l'«UPSaclay2020 ».* » Nous terminerons nos remarques sur quelques éléments complémentaires portant sur les dimensions territoriales du projet.

www.universite-paris-saclay.fr
Espace Technologique / Immeuble Discovery
Route de l'Orme aux Merisiers RD 128 / 91190 Saint-Aubin, France

université
PARIS-SACLAY

Sur le caractère transitoire de la ComUE et la « gestion de l'existant », nous ne pouvons pas totalement acquiescer à vos conclusions. Le caractère transitoire de la ComUE n'a pas été un obstacle et ses réalisations ont été très au-delà de ce qu'on pouvait attendre d'un tel dispositif juridique. Très clairement, la ComUE Université Paris-Saclay comme « incubateur », comme lieu d'initiation et de portage de projets collectifs, comme lieu d'acculturation entre les communautés, comme outil territorial, a eu un impact et une responsabilité qui sont allés très au-delà de l'immense majorité des autres expériences dont nous avons connaissance. Son rôle en matière de formation a été à ce titre singulier dans le paysage des ComUE.

La ComUE a en effet créé et orchestré les Écoles Doctorales communes et le Collège doctoral, la mutualisation de 80% des Masters avec une offre lisible et cohérente entre les différents établissements, la mise en place d'outils et de plateformes pour les formations, l'instauration d'enquêtes pour l'évaluation des formations et pour le suivi des cohortes, les remises de diplômes de Master et de Docteur, des appels à projets pour l'innovation pédagogique, les programmes de bourses d'excellence pour le soutien à la mobilité entrante et sortante, et le développement et le soutien aux cotutelles internationales de doctorat, souvent avec de grands partenaires internationaux. Ce sont autant d'exemples, non seulement d'actions, qui sont dans l'ensemble des réussites, comme le collège doctoral et Poléthis dont vous signalez la qualité par ailleurs, mais de dynamiques communes qui ont conduits à des réalisations qui préfigurent les politiques du futur établissement.

Si nous pouvons convenir que les discussions sur les structures sont toujours trop longues, nous ne pouvons souscrire totalement à vos constats. Je crois qu'il est important de noter que cette évaluation intervient à un moment crucial qui prépare la disparition de la ComUE et de l'Université Paris-Sud, qui fusionneront au sein d'une université dérogatoire de plein exercice au 1er janvier 2020, tandis que quatre écoles deviendront établissements-composantes de ce nouvel établissement au sens de l'ordonnance de décembre 2018. Cette singularité nous met d'emblée au défi d'innover sur le plan institutionnel. Dès lors les discussions sur les structures et les modalités d'organisation sont inévitables et nous les pensons, à dire vrai, riches et nécessaires.

Si l'ensemble de nos actions en formation, recherche et innovation semble manquer d'être dirigées par une stratégie forte et marquée, la qualité de la recherche et de la formation a toujours été au centre des débats. Dans une première période du projet, le maitre mot était mutualisation et décloisonnement entre établissements au niveau de la formation et de la recherche. La création des Schools pour les masters et des départements en recherche ont créé des communautés inter-établissements, une offre de formation et des projets de recherche qui n'existaient pas auparavant. Tout cela a été orchestré au niveau des directions de la ComUE, avec des personnes côté formation-recherche-innovation sans qui l'Université Paris-Saclay n'existerait pas aujourd'hui, et avec les responsables de schools et de départements qui ont joué un rôle aussi très fort dans la création de la dynamique scientifique inter-établissements. A titre d'exemple, vous notez très justement que les périmètres des départements sont essentiellement disciplinaires avec un risque de cloisonnement (nous pourrions dire la même chose des Schools). Mais les départements ont eu pour vocation assumée de créer des liens entre les équipes – une première acculturation – de manière à construire des communautés scientifiques inter-établissements : si les réussites sont variables, certains départements ont remarquablement réussi leurs missions. Sur le volet interdisciplinaire, les outils privilégiés ont été les Labex, les IRS (10,3M€ au total), les LIDEX (18M€ au total) et les contrats doctoraux interdisciplinaires (IDI avec 18M€ sur 6 ans) qui ont permis la structuration autour d'enjeux et ont donc favorisé l'interdisciplinarité. Un nouvel effort a été engagé depuis votre visite afin de compléter la structuration de notre université avec des initiatives interdisciplinaires répondant aux 7 défis sociétaux que nous avons définis et annoncés lors de

notre conférence de presse du 19 février 2019[1]. Plus fondamentalement, depuis votre visite les structures nouvelles prévues dans le modèle cible, notamment les Graduate Schools – rapprochant Schools et départements – et l'école universitaire de premier Cycle, ont été largement discutées et définies, ainsi que l'organisation des différentes fonctions support et soutien de l'université cible expérimentale. En conséquence, certains constats et certains risques que vous notez dans vos points d'attention sont aujourd'hui en voie d'être dépassés. Cette réflexion permettra aussi de préparer la réponse à l'appel à projet SFRI en s'appuyant sur une vision partagée et globale des champs d'excellence et de structuration de l'offre de recherche et de formation de l'Université Paris-Saclay.

Un autre point de votre rapport demande une réponse de notre part : « *Le comité de stratégie scientifique et d'innovation, qui aurait pour rôle de définir la stratégie d'innovation et d'assurer le lien entre les activités de la recherche et de l'innovation, n'a pas pu se réunir durant la période, sans qu'une raison claire de ce fait ait pu être fournie au comité d'évaluation* ». La raison en est le manque de stabilité de notre projet, qui a vécu dans la période qui a immédiatement suivi la constitution du comité stratégique : l'évaluation IDEX délicate d'avril 2016, la scission de l'IP Paris et HEC officialisée en octobre 2017 (mais entamée bien avant), la construction du modèle cible pour fin 2017, la préparation de l'évaluation IDEX de mars 2018, la mise en place d'une organisation « en mode projet » pour penser ensemble l'organisation d'une université de pleine exercice et la construction d'une offre cohérente LMD, celle-ci avec un nouveau périmètre et des objectifs transformants en L particulièrement. Il nous a semblé impossible de mobiliser un comité stratégique externe de haut niveau dans une telle mouvance de construction d'un nouvel établissement aussi bien niveau gouvernance, organisation et stratégie scientifique. Il reste vrai que nous aurions pu le faire cette année 2019 pour nous guider dans la construction du projet suivant le modèle cible. Comme le prévoit les statuts, nous formerons très rapidement un conseil d'orientation stratégique. D'autre part, les nouveaux statuts répondent à plusieurs des commentaires du rapport HCERES dont le rôle du futur CAC qui permet de maintenir, « dans la future université, un organe transversal et représentatif, en lui conférant un rôle qui puisse favoriser le sentiment d'adhésion au projet et d'appartenance à l'université ».

Très clairement la dynamique du projet, malgré ses vicissitudes institutionnelles a été préservée et amplifiée. L'étape de la ComUE, vécue initialement comme un passage obligé, a fait de cette contrainte un levier, a utilisé l'Idex comme déclencheur d'une dynamique commune et a conduit à la création de cette université de plein exercice intégrant universités et écoles avec un fort partenariat avec les organismes de recherche.

Sur les dimensions proprement territoriales du projet, nous ne pouvons qu'acquiescer à la nécessité d'une coordination entre l'Université Paris-Saclay, l'IP Paris et HEC. A nos yeux ces liens doivent être d'abord de nature conventionnelle. Une convention (cf. fichier joint) entre la ComUE, l'IP Paris et HEC est en cours de signature pour donner suite au CA du 17 avril, actant la sortie de ces établissements de la ComUE. Comme vous le verrez, l'article 14 vise la mise en place d'un comité de pilotage destiné à assurer le suivi de la coopération.

Les liens opérationnels restent par ailleurs nombreux, à travers des réunions très régulières sur différents sujets (vie de campus, transport mais aussi masters, ED et instituts communs comme DATAIA, SATT, IRT SystemX, etc...). L'animation de la dimension innovation est aussi dans le champ de coopération entre les différents regroupements.

[1] Santé et bien-être ; Energie, Climat, Environnement, Développement Durable ; Biodiversité, agriculture et alimentation ; Transformation Numérique et Intelligence artificielle (IA) ; Transport et Mobilité ; Aéronautique et Spatial ; Renouveau industriel

université
PARIS-SACLAY

Toujours sur le volet territorial, et plus spécifiquement sur le volet vie étudiante que vous traitez au point IV-5, nous nous reconnaissons moins dans vos constats, par exemple lorsque vous notez (Page 27) : « Il ressort cependant des entretiens que les partenaires de l'institution s'appuient davantage sur les établissements que sur la ComUE elle-même pour la mise en place de projets. »

Ce constat nous parait excessif. En effet, le lien entre le CROUS, les différents acteurs privés du logement étudiants, ainsi qu'avec l'EPA Paris-Saclay, se fait aussi au niveau de la ComUE. La direction vie de campus a été à l'origine du projet de « guichet unique » et suit ce projet. Dès 2013, la FCS, puis la ComUE, ont organisé la mutualisation des restaurants universitaires et des installations sportives universitaires. Ce travail se poursuit avec la réalisation d'une piscine mutualisée avec la commune de Gif-sur-Yvette, et celle du Learning Center dont la ComUE est maitre d'œuvre. Enfin, il n'est pas fait état de la création du GATE : Guichet d'accueil de Talents Étrangers, dont la convention est signée entre la sous-préfecture de l'Essonne, l'association Science-Accueil et la ComUE, ni du projet de mutualisation des services universitaire de santé qui a été confiée par la ComUE à la Fondation Santé des Etudiants de France.

Enfin, comme vous le notez très bien, la ComUE accompagne aussi les initiatives étudiantes, grâce à des appels à projets sur fonds Idex. D'une manière générale, nous considérons que la vie étudiante est un domaine où l'action collaborative de la ComUE a été cruciale et doit être poursuivie et amplifiée.

Sur les missions immobilières à prendre en charge (Page 20), qui ne sont pas sans lien avec les dimensions territoriales, nous portons à votre connaissance l'existence d'un schéma pluriannuel de stratégie immobilière réunissant Paris-Sud (avec plus de 600 000m² de bâtiments) et la ComUE, en cours de finalisation. Sans doute faut-il aussi rappeler que les demandes au CPER en 2015 ont fait l'objet sous l'égide de la ComUE de concertations poussées entre les acteurs du plateau, qui ont abouti à une demande commune.

Nous rentrons, depuis environ 1 an, dans la construction concrète d'une université de plein exercice au sein de laquelle une stratégie commune pourra et devra être partagée, avec une période nécessaire d'acculturation pour approfondir une vision et une culture communes. Le travail mené par l'IDEX et la ComUE, en particulier sur la création du lien entre les communautés sur les volets formation-recherche-innovation, a été une étape fondamentale qu'il faut continuer de renforcer et sur laquelle l'université Paris-Saclay se construit.

Au final, nous remercions encore le comité d'évaluation certes pour la reconnaissance de nos points forts mais également pour le diagnostic de nos points faibles qui sera utilisé dans le futur dans le cadre de la nouvelle université Paris-Saclay, et dès à présent pour sa construction.

Saint-Aubin, le 10 juin 2019

Sylvie Retailleau
Présidente
ComUE « Université Paris-Saclay »

VIII. ORGANISATION DE L'EVALUATION

L'évaluation de la coordination territoriale portée par la Comue Université Paris-Saclay a eu lieu du 29 au 31 janvier 2019. Le comité d'évaluation était présidé par Bernard Coulie, professeur (philologie et histoire orientales), recteur honoraire de l'université catholique de Louvain.

Ont participé à cette évaluation

- Mme Clotilde Boulanger, professeure des universités (chimie), vice-présidente stratégie doctorale, ancienne vice-présidente recherche de l'université de Lorraine ;

- M. François Gauer, professeur des universités (biologie), vice-président transformation numérique et innovations pédagogiques de l'université de Strasbourg ;

- Mme Marie Mazenot, étudiante (droit), vice-présidente étudiante de l'université Grenoble Alpes, élue à la CFVU ;

- Mme Françoise Monti, inspectrice générale honoraire de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche (IGAENR) ;

- Mme Isabelle Perroteau, professeure (biologie), ancienne vice-présidente qualité de l'*Università degli Studi di Torino* ;

- M Jean-Patrick Respaut, maître de conférences (géologie), vice-président formation de l'université de Montpellier ;

- Mme Mariana Tsymbrovska, docteure en mécanique, directrice générale de la société Floralis, filiale de l'université Grenoble Alpes ;

- M. Pierre van de Weghe, professeur des universités (chimie), vice-président relations internationales de l'université Rennes 1.

Robert Fouquet, conseiller scientifique et Florian Marquis, chargé de projet, représentaient le Hcéres.

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

On trouvera les CV des experts en se reportant à la Liste des experts ayant participé à une évaluation par le Hcéres à l'adresse URL http://www.hceres.fr/MODALITES-D-EVALUATIONS/Liste-des-experts-ayant-participe-a-une-evaluation

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

Évaluation des coordinations territoriales
Évaluation des établissements
Évaluation de la recherche
Évaluation des écoles doctorales
Évaluation des formations
Évaluation et accréditation internationales

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

hceres.fr @Hceres_ Hcéres