

# Modèle d'université Paris-Saclay cible

## Synthèse au 26/04/17

---

### 1 Introduction

La création sur un modèle institutionnel nouveau d'une université Paris-Saclay intégrée, reconnue internationalement parmi les grandes universités intensives en recherche, est à la fois un objectif de court terme (2-3 ans) des établissements qui portent sa création initiale et un engagement collectif plus large pris par tous les partenaires actuels de l'IDEX Paris-Saclay qui souhaitent s'impliquer à plus long terme dans cette **dynamique collective**. Ce document de synthèse, préparé par un groupe d'élaboration constitué de sept responsables d'établissements<sup>1</sup>, décrit l'université cible dans ses différentes dimensions (ambition, structuration, implication des organismes nationaux, coordination territoriale, gouvernance centrale, articulation des compétences entre composantes et instances centrales...). Il doit permettre aux établissements membres de la ComUE Université Paris-Saclay de déterminer, idéalement d'ici l'automne 2017, s'ils souhaitent rejoindre cette dynamique collective et s'ils peuvent faire partie de la première phase de construction institutionnelle de la nouvelle université Paris-Saclay. Ce document reste suffisamment générique pour s'adapter à plusieurs configurations de cette première phase et a été conçu par le groupe d'élaboration pour encourager, au-delà de sa création initiale, une dynamique d'agrégation progressive des établissements membres au sein de l'université cible.

*Sans préjuger des éléments de marque qui seront choisis lors de la création du nouvel établissement, le mot « UPSACLAY » sera utilisé dans la suite de ce texte pour désigner ce nouvel établissement<sup>2</sup> et plus généralement la dynamique collective qu'il portera à travers les actions transversales à tous les établissements (cf §6 infra).*

### 2 Ambition

De profondes mutations de l'enseignement supérieur se profilent pour les prochaines années, parfaitement synthétisées par Bert van der Zwaan, président de la LERU, dans son interview donnée à l'AEF le 10 avril 2017 : « *L'enseignement va être transformé par le numérique, par la personnalisation des programmes d'enseignement et par l'importance croissante donnée aux certificats de cours parallèlement au diplôme. La recherche va évoluer vers des questions de plus en plus interdisciplinaires, la coopération mondiale va devenir la norme avec l'aide des nouvelles technologies et les installations de recherche vont devenir si coûteuses qu'elles seront hors de portée pour de nombreuses universités* ». Dans son étude « The Challenge of Establishing World-Class Universities », Djamil Salmi replace ce constat dans un cadre mondial : *"In the past decade, the term "world-class university" has become a catch phrase, not simply for improving the quality of learning and research in tertiary education but also, more important, for developing the capacity to compete in the global tertiary education marketplace through the acquisition and creation of advanced knowledge. With students looking to attend the best possible institution that they can afford, often regardless of national borders, and with*

---

<sup>1</sup> Vincent Berger, Hervé Biauresser, Alain Fuchs, Philippe Mauguin, Julien Pouget, Sylvie Retailleau, Pierre-Paul Zalio. Ce document n'engage pas nécessairement les établissements représentés dans le groupe de travail.

<sup>2</sup> Pour mémoire, l'acronyme officiel de la ComUE Université Paris-Saclay est « UPSaclay ».

*governments keen on maximizing the returns on their investments in universities, global standing is becoming an increasingly important concern for institutions around the world (Williams and Van Dyke 2007)."*

Forte de ses établissements fondateurs, de son environnement local (cité-campus, densité d'entreprises unique) et de sa nouvelle organisation, l'UPSACLAY est une université de classe mondiale, multidisciplinaire, intensive en recherche, à la pointe des évolutions pédagogiques, ouverte sur le monde, et de ce fait à même **d'attirer et former les nouveaux talents internationaux** qui poseront les bonnes questions, exploreront les possibles et contribueront à améliorer le monde. Elle développera un **continuum depuis les sciences fondamentales jusqu'aux sciences appliquées** en mettant en synergie les forces, les compétences, la diversité et la richesse des expériences de ses différents acteurs. Au plan opérationnel, elle s'attachera à mutualiser ce qui la rendra plus forte tout en laissant une très large autonomie à ses acteurs pour rester agile et bénéficier au mieux de sa diversité intrinsèque, mettant ainsi tous les atouts de son côté pour « surfer » sur les mutations à venir.

Pour atteindre ces objectifs, le pilotage de l'UPSACLAY doit s'appuyer sur un nombre réduit d'Indicateurs de performance clés (IPC) choisis pour mesurer la transformation dans ses axes les plus fondamentaux. Les paragraphes qui suivent détaillent l'ambition et proposent un nombre réduit d'IPC.

## **2.1 Une université de classe mondiale reconnue**

*Dans la suite de son étude, Djamil Salmi précise : "To become a member of the exclusive group of world-class universities is not something achieved by self-declaration. This elite status is conferred by the outside world on the basis of international recognition."*

Par sa production scientifique, par la formation et l'expérience de vie apportée à ses étudiants, par la qualité de ses personnels scientifiques (enseignants-chercheurs, chercheur, et ingénieurs) et des équipes qui les entourent et par son impact social, économique et culturel, l'UPSACLAY vise à apparaître parmi les 25 premières universités selon les classements internationaux à l'horizon 2025. L'Annexe 2 de ce document propose une première analyse succincte du potentiel d'entrée et de progression de l'UPSAclay dans les principaux classements internationaux.

- *IPC n°1 : panel de différents classements dont ARWU.*

## **2.2 Une recherche de classe mondiale par son excellence et son impact**

L'UPSACLAY s'appuie dans toutes ses activités sur une recherche de classe mondiale. Cette excellence académique, fondée sur un potentiel humain de haut niveau et des infrastructures de recherche compétitives portés en particulier par les organismes de recherche nationaux, se traduit d'abord par des indicateurs bibliométriques en constant progrès sur les différents fronts de la science. Les classements internationaux utilisent plusieurs indicateurs différents pour mesurer la force de la recherche, et il faudra rester attentif à leur évolution. A la base, le taux de citation des publications reste l'indicateur fondamental de l'impact et de la qualité des résultats.

- *IPC n°2 : part des publications dans le top 10% des plus citées.*

## **2.3 Une politique en ressources humaines en soutien de l'ambition de l'UPSACLAY**

Les performances de l'UPSACLAY seront directement issues de l'engagement de ses personnels actuels et futurs. Bénéficiant de la dynamique de sa création récente, l'UPSACLAY doit être un creuset d'initiatives nouvelles sur les priorités qu'elle dessinera pour l'adhésion, le pilotage des compétences et la qualité de vie au travail de ses personnels titulaires et contractuels.

En premier lieu, une progression sera obtenue en optimisant les parcours, en valorisant les encadrements possibles, en développant la formation continue et en utilisant au mieux les synergies en termes de :

- mobilité des personnels et diversité des parcours facilités par la proximité géographique des différentes institutions et par des programmes de soutien à la mobilité ;
- attractivité et recrutement de nouveaux profils, en coordonnant les efforts sur des cibles communes et stratégiques de prospection de compétence et en bénéficiant d'une communication externe collective ;
- alliance de compétences ou de visibilités sur le plan international : des programmes d'échanges (accueil de personnels d'autres universités européenne et mondiales et missions longue durée de personnels de l'UPSACLAY) seront développés afin de nouer des partenariats en recherche et en formation.

Cette politique RH suppose de renforcer l'identité UPSACLAY et d'intensifier le sentiment d'appartenance à celle-ci, en développant en première priorité une intense campagne de communication interne, fondée sur le projet collectif et son apport à l'intérêt général. Elle demande de valoriser au mieux la proximité géographique et les possibilités d'échanges « aléatoires » en favorisant l'utilisation de tous les lieux partagés de restauration, enseignement, pratique sportive etc., rendus disponibles par la ville-campus. Cette politique RH suppose aussi de créer puis de mobiliser de façon croissante et motivante les instances de dialogue social (CT et CHSCT, cf. infra). Dans ce cadre, un baromètre « qualité de vie au travail » (QVT) sera créé grâce aux développements du numérique. De même, une nouvelle offre d'aide aux usagers et personnels, spécifique à l'UPSACLAY et complémentaire de celle existant dans les établissements, pourrait être imaginée (interface d'interopérabilité entre systèmes d'informations existants, mise en commun et capitalisation des expertises en réseaux rendues accessibles par de nouvelles applications numériques, etc).

➤ *IPC n°3 : baromètre de la qualité de vie au travail*

In fine, l'internationalisation de son personnel et de ses usagers sera un moteur clef dans le chemin de l'UPSaclay vers un rang mondial :

- ouverture internationale des processus de recrutement de chercheurs et enseignants-chercheurs ;
- accueil de chercheurs et d'enseignants-chercheurs internationaux à travers des programmes dédiés ;
- poursuite des efforts en cours pour attirer les meilleurs étudiants internationaux.

Le degré d'internationalisation du corps professoral et des étudiants se retrouve sous plusieurs formes dans les classements internationaux. Pour suivre au plus près la transformation en cours dans l'UPSACLAY, deux indicateurs spécifiques qui fondent le processus d'internationalisation visé seront suivis :

➤ *IPC n°4 : pourcentage de parcours de Master enseignés en langue anglaise.*

➤ *IPC n°5 : pourcentage de chercheurs et enseignants-chercheurs non français.*

## **2.4 Une politique ambitieuse de partenariats et de ressources contractuelles**

Notre ambition est nécessairement portée par une capacité de financement accrue à travers la mobilisation croissante de ressources externes : les politiques de qualité, de réputation et d'attractivité mises en œuvre dans l'UPSACLAY doivent donc viser à accroître notre capacité à monétiser la valeur de nos enseignements, de nos recherches et de leurs résultats.

L'UPSACLAY vise une augmentation de 50% à l'horizon 2025 (par rapport à 2017) du volume des contrats de recherche, tant d'origine publique que privée, en ciblant prioritairement les sources européennes et internationales.

➤ *IPC n°6 : montant total des contrats publics et privés*

Le tissu exceptionnel d'entreprises présentes sur le territoire de l'UPSACLAY et l'attraction de nouveaux partenaires doit à la fois permettre d'enrichir les problématiques explorées par la recherche,

tant fondamentale que finalisée, d'attirer des étudiants qui bénéficieront de stages et de débouchés professionnels de proximité, et d'adapter plus efficacement les formations aux besoins économiques.

- *IPC n°7 : enquête de satisfaction des entreprises du site*

En miroir, le terreau fertile des diplômés de l'UPSACLAY est un atout pour le développement économique du site et les partenariats féconds entre l'UPSACLAY et les entreprises doivent accroître significativement le nombre de ses contrats, ses revenus de licences et générer un impact économique plus fort de sa recherche

- *IPC n°8 : montant global des revenus de licences et mesure de l'impact économique par une étude ad hoc.*

## **2.5 Des étudiants bénéficiant d'une expérience d'apprentissage hors du commun**

Fondée sur une communauté de travail elle-même « research intensive » dans l'ensemble des disciplines scientifiques, que ce soit en recherche fondamentale ou finalisée, l'UPSACLAY offre à ses étudiants une formation de très haut niveau, portée par l'innovation pédagogique au service de leur réussite, largement adossée à la recherche dès le cycle licence et favorisant le développement de leur curiosité intellectuelle, de leur esprit critique et de leur capacité à s'insérer et agir dans des réseaux divers et complémentaires. Grâce à ses établissements fondateurs, le recrutement des étudiants de l'UPSACLAY est d'ores et déjà ouvert à la diversité de notre société.

- *IPC n°9 : mesure du recrutement d'étudiants issus de quartiers ou de groupes socio-économique défavorisés.*

La richesse du potentiel humain de l'UPSACLAY (enseignants-chercheurs, chercheurs, personnels de support et de soutien) et la forte présence d'entreprises sur le territoire permettent de construire des parcours de formation de plus en plus individualisés et utilisant au mieux les nouvelles technologies, répondant aux aspirations et aux capacités des étudiants et leur garantissant une forte employabilité.

- *IPC n°10 : mesure d'insertion professionnelle à 6 mois et 18 mois.*

Les différents sites de l'UPSACLAY offriront des conditions de travail, d'hébergement, de vie quotidienne et d'animation culturelle qui contribuent à l'attractivité vers les étudiants

- *IPC n°11 : enquête de satisfaction des étudiants.*

## **2.6 Une stratégie internationale ambitieuse**

La stratégie internationale de l'UPSACLAY s'appuiera sur les liens internationaux déjà forts de ses établissements fondateurs et de ses organismes porteurs pour développer la qualité, la visibilité et l'attractivité internationales de ses formations et de sa recherche vers les étudiants, les chercheurs et enseignants-chercheurs, les grandes universités et les grands groupes internationaux. Les leviers suivants seront notamment utilisés pour renforcer de manière déterminée la marque commune et amplifier ainsi les atouts individuels :

- Internationalisation de la formation : accroissement des échanges avec d'autres universités ciblées pour leur qualité reconnue (doubles diplômes, échanges d'étudiants et d'enseignants-chercheurs, développement des cursus en anglais (cf l'IPC n°4 défini ci-dessus), formations à distance avec le numérique etc.). En particulier la politique de bourses de mobilité internationale entrante et sortante de l>IDEX sera mise au service de cette stratégie.
- Internationalisation de la recherche. Le volet international de la stratégie globale de l'UPSACLAY s'appuiera en particulier sur les unités internationales de ses organismes porteurs et les antennes à l'étranger de ses établissements fondateurs pour bâtir une stratégie d'alliances pays/établissements, portée en particulier par des échanges de chercheurs et enseignants-

chercheurs, et soutenue par une politique de soutien aux cotutelles de thèses et à l'accueil de doctorants étrangers.

- Renforcement des collaborations Européennes, et par ce biais augmentation de la participation aux financements Européens. Cette approche sera accompagnée par la création d'une cellule Europe mutualisée de l'UPSACLAY, orientée vers l'aide aux chercheurs.
- Participation, soit directe soit par délégation, aux grands réseaux internationaux d'universités de recherche intensive généralistes (leur, etc.) ou plus spécialisés (TIME, IDEA LEAGUE, etc.).

En plus des deux indicateurs d'internationalisation de la formation (IPC n°4) et de la communauté académique (IPC n°5) définis ci-dessus, et des indicateurs plus spécifiques qui impactent les classements internationaux, trois IPC spécifiques à l'UPSACLAY sont proposés :

- *IPC n°12 : nombre d'accords de double diplômes actifs.*
- *IPC n°13 : nombre de co-tutelles de thèse en cours.*
- *IPC n°13 : part des publications parmi les 10% les plus citées cosignées avec des partenaires étrangers.*

## **2.7 Une responsabilité sociale partagée**

Les succès de l'UPSACLAY sont d'abord ceux de ses étudiants, qui diffuseront et enrichiront dans leur parcours les savoirs et les méthodes acquis à l'université. Ils constitueront la communauté des membres de l'université Paris-Saclay « tout au long de leur vie » et porteront ses valeurs de coopération, d'innovation et de développement personnel.

Leurs parcours à l'UPSACLAY doivent permettre aux étudiants de développer un sens élevé de leur responsabilité en tant que citoyens et en tant qu'anciens de la communauté UPSACLAY et alumni de ses établissements fondateurs. De multiples opportunités leur sont offertes de s'impliquer dans des actions locales ou nationales engageant cette responsabilité : soutien scolaire et tutorat, participation à l'animation de la vie de campus, vie associative péri universitaire, etc.

- *IPC n°14 : mesure de la participation des étudiants à ces actions.*

Les succès de l'UPSACLAY sont aussi ceux de ses personnels de toutes catégories, dont la motivation et l'épanouissement au travail doit être une préoccupation constante de la direction de l'établissement (cf IPC n°3 défini ci-dessus).

En tant que moteur du développement d'une nouvelle ville-campus, l'UPSACLAY porte une responsabilité particulière de respect de l'environnement en agissant de manière volontariste à la fois au niveau des choix immobiliers, au niveau des processus d'achat ou de maintenance et au niveau de l'évolution des comportements individuels.

- *IPC n°15 : stratégie de développement durable avec mesure des empreintes énergétique et carbone des activités de l'UPSACLAY.*

Ainsi l'université Paris-Saclay mobilisera des communautés destinées à occuper des positions de leadership, à créer et diffuser des normes, à jouer un rôle majeur dans la vie de la cité, le développement de la civilisation, celui des territoires et des nations comme celui des grandes entreprises.

<b>Ambition 2025 - Indicateurs de performance clés</b>	
<b>Une université de classe mondiale reconnue</b>	
IPC n°1	Position de l'UPSACLAY dans un panel de classements internationaux, dont l'ARWU, à l'horizon 2025 (objectif 2025 : parmi les 25 premiers)
<b>Une recherche de classe mondiale par son excellence et son impact</b>	

IPC n°2	Part des publications dans le top 10% des publications les plus citées (objectifs 2025 à fixer selon le domaine thématique en fonction de mesures sur 2016)
<b>Une politique en ressources humaines au soutien de l'ambition de l'UPSACLAY</b>	
IPC n°3	Baromètre de la qualité de vie au travail
IPC n°4	Pourcentage de parcours de Master enseignés en langue anglaise
IPC n°5	Pourcentage de chercheurs et enseignants-chercheurs non français
<b>Une politique ambitieuse de partenariats et de ressources contractuelles</b>	
IPC n°6	Montant total des contrats publics et privés (objectif 2025 : croissance de 50% entre 2017 et 2025)
IPC n°7	Enquête de satisfaction des entreprises du site
IPC n°8	Montant global des revenus de licences et mesure de l'impact économique (par une étude ad hoc à développer)
<b>Des étudiants bénéficiant d'une expérience d'apprentissage hors du commun</b>	
IPC n°9	Mesure du recrutement d'étudiants issus de quartiers ou de groupes socio-économique défavorisés
IPC n°10	Mesure d'insertion professionnelle à 6 mois et 18 mois
IPC n°11	Enquête annuelle de satisfaction des étudiants sur les conditions de travail, d'hébergement, de vie quotidienne et d'animation culturelle.
<b>Une stratégie internationale forte et ambitieuse</b>	
IPC n°12	Nombre d'accords de double diplômes actifs
IPC n°13	Nombre de co-tutelles de thèse en cours
IPC n°14	Part des publications parmi les 10% les plus citées cosignées avec des partenaires étrangers.
<b>Une responsabilité sociale partagée</b>	
IPC n°15	Mesure de la participation des étudiants aux actions mises en place : soutien scolaire et tutorat, participation à l'animation de la vie de campus, vie associative péri universitaire, etc.
IPC n°16	Stratégie de développement durable avec mesure des empreintes énergétique et carbone des activités de l'UPSACLAY

### 3 L'université Paris-Saclay (UPSACLAY)

L'UPSACLAY est un nouvel établissement créé sous la forme d'un EPSCP expérimental ou dérogatoire. Ce nouvel établissement rassemble dans leur totalité<sup>3</sup> les établissements actuellement Membres de la ComUE qui remplissent des conditions explicitées en ANNEXE 1, et qui ont exprimé au niveau de leur conseil d'administration leur volonté de faire partie de l'UPSACLAY. Ses acquis actuels et son statut juridique lui permettent d'être reconnue d'emblée comme une université de recherche intensive de niveau mondial, avec le potentiel de se maintenir à ce niveau.

### 4 Implication des organismes nationaux dans l'université Paris-Saclay

Les organismes nationaux de recherche impliqués dans la création de l'UPSACLAY (appelés « **porteurs** ») s'engagent à contribuer fortement à ses activités, notamment en matière de recherche, en participant à la fois à la définition d'une stratégie de site et à sa mise en œuvre par des processus de concertation renforcée dans des domaines clefs : structuration des laboratoires, développement des infrastructures de recherche, affectation des ressources humaines, etc. En particulier, les organismes nationaux de recherche mettront en place des dispositifs de gestion prévisionnelle des ressources humaines en concertation avec l'UPSACLAY afin de donner plus de visibilité aux unités mixtes de recherche et de renforcer de façon coordonnée ses compétences clefs. Ils contribuent à la promotion de la marque UPSACLAY à travers l'utilisation de la signature commune dans leurs unités de recherche.

Afin de faire vivre cette articulation étroite du site et du niveau national, les organismes de recherche porteurs sont impliqués dans les instances de gouvernance centrale de l'UPSACLAY et interviennent à travers leurs personnels aux multiples échelles de son organisation.

### 5 L'université Paris-Saclay et la coordination territoriale au sens du Code de l'Éducation

Dans ses relations avec son environnement académique, l'UPSACLAY prend le rôle de chef de file de la coordination territoriale au sens de l'article L718-2 du Code de l'éducation. En conséquence, la ComUE Université Paris-Saclay sera dissoute au moment de la création de l'UPSACLAY qui en reprend les droits et obligations. Les établissements membres de cette coordination et qui n'ont pas rejoint le nouvel établissement UPSACLAY concluent une convention **d'association** avec l'UPSACLAY. Les orientations et mesures de la décision interministérielle du 30 novembre 2016 s'appliquent à tous les établissements **associés**<sup>4</sup>.

L'UPSACLAY gère la marque « université Paris-Saclay » et en fait bénéficier les établissements associés sur certaines actions communes, notamment les diplômes mutualisés ou les publications des laboratoires impliquant l'UPSACLAY à travers ses composantes ou ses organismes porteurs.

L'UPSACLAY assure le portage institutionnel et le pilotage stratégique de l>IDEX Paris-Saclay. Les établissements associés pourront bénéficier de financements IDEX dans le cadre d'actions collectives portées par l'UPSACLAY, dans l'objectif de faire progresser l'ensemble et de favoriser l'entrée progressive, chacun dans sa totalité, d'autres établissements dans l'UPSACLAY sur la base du respect

---

<sup>3</sup> Pour les établissements possédant une antenne hors site Paris-Saclay, celle-ci pourra être rattachée à l'UPSACLAY via la composante concernée, en conservant une large souplesse de fonctionnement.

<sup>4</sup> Dans la suite de ce texte, les termes « associé » ou « établissement associé » se réfèrent à l'article L718-3 du Code de l'Éducation.



des critères d'éligibilité définis pour la création. Ces conditions d'association seront rediscutées tous les 5 ans, à l'occasion du renouvellement du contrat quinquennal.

## 6 La structuration de l'université Paris-Saclay

L'UPSACLAY s'appuie sur ses **composantes** (grandes écoles, UFR, IUT, écoles internes) pour mener des **actions transversales** notamment dans le cadre de « Graduate Schools », faisant ainsi apparaître une structuration en deux dimensions.

1 – Le nouvel établissement UPSACLAY est ainsi structurée en **composantes**, qu'il s'agisse des composantes de type universitaire (UFR, IUT, école interne) ou des grandes écoles intégrant le nouvel établissement.

Ces composantes sont autonomes et celles ayant une personnalité juridique pourront la garder dans une première étape. Ce sujet sera toutefois rediscuté tous les 5 ans, à l'occasion du renouvellement du contrat quinquennal. Les composantes opèrent pour et dans l'UPSACLAY conformément aux missions qui les caractérisent aujourd'hui. Une dynamique progressive de recomposition pourra rationaliser une structuration en grande partie dépendante, *ab initio*, des contours des établissements s'intégrant dans l'Université.

2 – L'UPSACLAY se caractérise par **des actions transversales** aux composantes, qui concernent notamment les missions attendues d'une université de classe mondiale : la recherche et l'innovation, la formation L/M/D, l'international ou le transfert des connaissances. Dans le cadre des conventions d'association, ces actions impliqueront des forces issues des établissements associées. Elles peuvent se concevoir par grands domaines thématiques ou par objets, rendant plus lisible et attractif le potentiel collectif de l'UPSACLAY à l'international. Ces actions seront ainsi regroupées au sein de « **pôles** » thématiques ou disciplinaires combinant recherche et formation, issus du rapprochement des actuels départements et schools. Ces pôles, dont le rôle sera essentiellement tourné vers le fonctionnement interne, incluront notamment des « **graduate schools** » adaptées des modèles internationaux et conférant à certains champs thématiques ou disciplinaires une visibilité accrue vers l'extérieur. Pour les formations en Licence un « **collège Licence** » sera mis en place pour organiser de manière cohérente la mobilisation des composantes en lien avec les pôles thématiques, afin d'assurer l'adossement à la recherche de l'ensemble des formations du L au M, caractéristique d'une université de recherche intensive. Tous les enseignants-chercheurs du périmètre sont recensés dans au moins un pôle thématique à travers leur activité de recherche. Les actions transversales concerneront également certaines politiques de moyens, dont la mutualisation sera justifiée par des gains majeurs d'efficience : exploration de nouveaux partenariats, attractivité de recrutement, gestion de la mobilité, communication interne transversale.

Ces deux dimensions assurent l'autonomie des composantes et en même temps la cohérence des actions à l'échelle de l'ensemble de l'UPSACLAY et de la dynamique collective qu'elle porte. Elles donnent aux communautés scientifiques, aux personnels et aux usagers deux espaces pour habiter l'UPSACLAY : leur composante ou établissement d'origine (qui est aussi souvent en première instance leur employeur et leur lieu de travail) et une communauté transversale, plus large, qui se définit selon les cas par le domaine, le type d'activité ou l'objet. La gouvernance de l'UPSACLAY, à travers ses instances, rend compte de ces deux dimensions de structuration et assure le respect de la cohérence d'ensemble, celle des standards de qualité et de réputation.

## 7 Gouvernance centrale de l'université Paris-Saclay



Le conseil d'administration de l'UPSACLAY s'appuie sur un conseil des composantes, un conseil académique et un conseil d'orientation stratégique. La gouvernance comporte également un comité technique ainsi qu'un comité IDEX.

#### **Le conseil d'administration (CA)**

Le CA définit la politique de l'UPSACLAY dans toutes ses dimensions (formation, recherche, valorisation...), vote son budget et adopte son compte financier. A ce titre, il vote aussi le plan stratégique annuel de l'IDEX. Il élit son président et est obligatoirement consulté sur la nomination des vice-présidents qui concernent ses prérogatives<sup>5</sup>. Le président du CA préside également et dirige l'UPSACLAY. En cas d'égalité des votes, la voix du président est prépondérante.

Le CA est composé de 25 membres :

- 12 représentants élus des personnels et des usagers ;
- 12 personnalités qualifiées, extérieures à l'université : 5 sont désignées par les organismes porteurs, les 7 autres sont désignées par le Conseil des Composantes (voir ci-dessous) parmi des représentants du monde socio-économique ;
- Le président, élu par le CA parmi des candidats proposés par un comité de recherche qu'il met en place et qui comporte 2 élus du CA, 2 personnalités qualifiées du CA et 2 membres extérieurs étrangers<sup>6</sup>. Le président rejoint le CA dès son élection, pour un mandat de la même durée que celui des administrateurs.

#### **Le conseil des composantes (CC)**

Le CC prépare les décisions stratégiques du CA, notamment sur la modification des composantes, sur les enjeux budgétaires et RH. Il est présidé par le président de l'UPSACLAY.

Le CC est composé de l'ensemble des responsables des composantes et du président de l'UPSACLAY. Lorsque ce sera nécessaire, le CC sera élargi aux organismes nationaux de recherche ou aux établissements associés.

#### **Le conseil académique (CAc)**

Le CAc assure la représentation des différentes communautés académiques de l'UPSACLAY. Il est présidé par le président de l'UPSACLAY. Il émet un avis sur les grandes orientations de la politique de l'UPSACLAY, notamment dans les domaines de la recherche, de la formation, de l'innovation et des relations avec les entreprises. Il est obligatoirement consulté sur la nomination des vice-présidents concernant ses domaines d'action<sup>7</sup>. Il exerce des compétences décisionnelles sur des sujets cadrés par le vote du plan stratégique par le CA.

Le CAc est composé de 60 à 80 membres dont :

- Des personnalités désignées par le CC pour leur compétence en recherche ou formation ;
- Les responsables recherche et formation des composantes, des représentants des organismes porteurs, les responsables des pôles thématiques ;
- Des représentants élus des personnels et des usagers ;
- Des personnes cooptées par les précédentes catégories.

Le CAc est séparé en deux commissions, recherche et formation.

#### **Le conseil d'orientation stratégique (COS)**

---

<sup>5</sup> A titre d'exemple : VP CA, VP IDEX, VP Numérique, etc.

<sup>6</sup> Ce mode d'élection « hybride » vise à conférer au président une légitimité démocratique, tout en s'assurant qu'il possède les qualités de leadership stratégique et de management requis pour la fonction.

<sup>7</sup> A titre d'exemple : VP Recherche, VP Formation, VP Etudiant, etc.

Le COS donne au CA ses avis et recommandations sur les orientations stratégiques de l'UPSACLAY afin de permettre leur évolution dans le temps. Il se réunit au moins deux fois au cours d'une période quinquennale, en phase avec la préparation de l'évaluation HCERES et du plan quinquennal de l'université, puis de son suivi.

Le COS est composé uniquement de personnalités extérieures au site, pour moitié au moins exerçant leur activité à l'étranger. Ces personnalités, proposées pour moitié par le CAC et pour moitié par le CC, sont nommées par le CA.

### **Le comité technique (CT)**

Conformément au Code de l'éducation, l'UPSACLAY met en place un CT. (Cf. CT et CHSCT classiques d'universités, à vérifier quant au statut)

1. A l'organisation et au fonctionnement des administrations, établissements ou services ;
2. A la gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences ;
3. Aux règles statutaires et aux règles relatives à l'échelonnement indiciaire ;
4. Aux évolutions technologiques et de méthodes de travail des administrations, établissements ou services et à leur incidence sur les personnels ;
5. A la formation et au développement des compétences et qualifications professionnelles ;
6. A l'insertion professionnelle ;
7. A l'égalité professionnelle, la parité et à la lutte contre toutes les discriminations ;
8. A l'hygiène, à la sécurité et aux conditions de travail, lorsqu'aucun comité d'hygiène, de sécurité et de conditions de travail n'est placé auprès d'eux.

Le comité technique bénéficie du concours du comité d'hygiène, de sécurité et de conditions de travail dans les matières relevant de sa compétence et peut le saisir de toute question. Il examine en outre les questions dont il est saisi par le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail créé auprès de lui.

Les incidences sur la gestion des emplois des principales décisions à caractère budgétaire font l'objet d'une information des comités techniques

### **Le comité IDEX (CI)**

Dans le cadre du plan stratégique voté par le CA, le CI prépare les actions collectives financées par l'IDEX qui impactent le territoire au-delà de l'UPSACLAY.

Le CI est composé du CC, du vice-président de l'UPSACLAY en charge de l'IDEX, des responsables des organismes porteurs et des responsables des établissements associés à l'UPSACLAY.

## **8 Articulation des compétences entre composantes et instances centrales de l'université Paris-Saclay**

Au niveau fonctionnel, cette articulation des compétences entre les composantes et les instances centrales de l'UPSACLAY devra être considérée en conjonction avec les nouvelles possibilités de délégation du Président vers les responsables de composantes qu'apportera le nouveau statut d'université intégrée, pour une mise en œuvre aboutie de la subsidiarité.

*Stratégie, contractualisation, assurance qualité, évaluation*

L'UPSACLAY définit au niveau de ses instances centrales et en s'appuyant sur ses composantes, selon les modalités décrites dans le tableau ci-dessous, la stratégie globale et le contrat d'établissement

signé avec les ministères de tutelles<sup>8</sup>. Les composantes inscrivent leur stratégie, approuvée par leur instance délibérante, dans le cadre de la stratégie globale de l'UPSACLAY. Elles opèrent certains volets de la stratégie globale de l'UPSACLAY. Les composantes facultés ou IUT négocient un contrat d'objectif et de moyens (COM) avec la présidence de l'UPSACLAY. Les composantes écoles négocient, en présence de la présidence de l'UPSACLAY, un COM avec le(s) ministère(s) qui leur alloue(nt) une subvention pour charge de service public (SCSP).

L'UPSACLAY suit au niveau de son CA la mise en œuvre de la stratégie globale et du contrat d'établissement par plan d'action explicite et suivi sous mode projet. Elle assure l'élaboration des indicateurs afférents et l'amélioration continue de ses processus internes par une démarche qualité qu'elle anime et prend en charge. Elle coordonne l'évaluation de l'activité globale de l'établissement en lien avec le HCERES.

	Instances centrales de l'UPSACLAY			Instance délibérante des composantes	
	CA	CC	CAC	Ecole	Faculté ou IUT
<b>Contrat d'établissement de l'UPSACLAY</b> <i>(ne sert pas aujourd'hui pour l'affectation de moyens)</i>	<b>Approuve</b> <i>(négociation avec l'Etat pilotée par le Président)</i>	<b>Prépare :</b> - Le contrat - La stratégie globale, à partir de l'agrégation des propositions issues des composantes	<b>Avis</b>	<b>Propose</b>	<b>Propose</b>
<b>Stratégie globale</b> <i>(en lien avec contrat)</i>	<b>Approuve</b>		<b>Avis</b>	<b>Propose</b>	<b>Propose</b>
<b>Contrat d'objectifs et de moyens des composantes</b>	<b>Consolide</b> les différents contrats & <b>Approuve</b>		<b>Est informé</b>	<b>Approuve</b>	<b>Approuve</b>
<b>Stratégie des composantes</b>	<b>Consolide</b>			<b>Approuve</b>	<b>Approuve</b>

### Budget

L'UPSACLAY élabore une lettre d'orientation budgétaire (LOB) qui décrit la traduction budgétaire des grands objectifs stratégiques de l'établissement et fournit un cadre pour la construction l'année suivante de la partie des budgets initiaux des composantes institutionnelles qui est consacrée aux actions transversales de l'UPSACLAY. L'UPSACLAY reçoit de l'Etat une SCSP en deux parties : une partie pour les composantes n'ayant pas la PMJ (facultés, IUT et école interne) et une partie pour les actions communes gérées par l'échelon central (pour le fonctionnement de la gouvernance centrale et les services transversaux fournis aux composantes), les ministères de tutelle pouvant également affecter directement à des composantes écoles des SCSP fléchées. Selon les modalités décrites dans le tableau ci-dessous, l'UPSACLAY prépare et fait adopter le budget et le compte financier consolidés de l'établissement, cette consolidation portant tout à la fois sur les activités de la structure centrale et sur les actions transversales menées par les composantes dans le cadre de l'UPSACLAY.

<sup>8</sup> Ce sont les ministères de tutelle des établissements qui intègrent l'UPSACLAY et de ses organismes porteurs.

Après avis conforme de l'UPSACLAY sur les parties qui relèvent directement de l'échelon central, les composantes élaborent puis adoptent et exécutent leur budget en autonomie et en responsabilité, dans le respect des engagements pris au COM et dans le cadre de la LOB de l'UPSACLAY adoptée chaque année. Elles collectent des ressources propres qui leur restent acquises, après un prélèvement forfaitaire de l'échelon central décidé dans le cadre du budget annuel de l'UPSACLAY après avis conforme du CC.

	Instances centrales de l'UPSACLAY			Instances délibérantes des composantes	
	CA	CC	CAC	Ecole	Faculté ou IUT
<b>Lettre d'orientation budgétaire (LOB)</b>	<b>Approuve</b>	<b>Assiste</b> le président pour la préparation			
<b>Budget/comptes</b>	<b>Vote</b> un budget agrégé (composantes + échelon central) basé sur la LOB  <b>Approuve</b> les comptes consolidés	<b>Prépare</b> le budget agrégé travers un dialogue avec la présidence		<b>Vote</b> le budget et approuve les comptes de la composante.  <i>Elabore le budget de la composante à partir de la LOB</i>	<b>Vote</b> le budget et approuve les comptes de la composante.  <i>Elabore le budget de la composante à partir de la LOB</i>

#### Ressources humaines (RH)

L'UPSACLAY met à profit la diversité de ses composantes et associés pour attirer les meilleurs talents sur le plan international. Afin de favoriser un haut niveau de recrutement et dans l'esprit du label européen "HR excellence in Research", l'UPSACLAY définit une charte commune qui s'applique à tous les recrutements effectués en son sein, dans le respect des règles statutaires en vigueur.

Sur la base de ses priorités scientifiques déterminées à 4 ans, l'UPSACLAY identifie les cibles de compétences recherchées. L'UPSACLAY organise en complément chaque année une concertation sur les besoins RH impliquant ses composantes, les organismes de recherche porteurs et ses instances, visant à traduire sur cette dimension les orientations stratégiques communes. Ces orientations portent notamment sur le recrutement de certains profils, sur les actions de formation transversales, sur la politique d'accueil notamment de profils à réputation internationale et sur l'émergence ou le renforcement de secteurs d'activités intéressant plusieurs composantes. L'UPSACLAY veille à l'application par ses composantes des préconisations résultant de cette concertation.

Selon les modalités décrites dans le tableau ci-dessous, l'UPSACLAY et ses composantes préparent et mettent en œuvre les campagnes de recrutement titulaire ou contractuel, de mobilité et d'accueil, en veillant à préserver l'agilité et la réactivité nécessaires dans un environnement international hautement compétitif. L'UPSACLAY gère la carrière des personnels de ses composantes n'ayant pas de PMJ, et les composantes avec PMJ gèrent celle de leurs personnels.

	Instances centrales de l'UPSACLAY			Instance délibérante des composantes	
	CA	CC	CAC	Ecole	Faculté ou IUT

<p><b>Emplois (GBCP)</b> - <b>Tableaux des cibles de compétence</b> - <b>Campagne de recrutement, de mobilité et d'accueil</b></p>	<p><b>Approuve</b> les deux tableaux pour le statut « université »</p> <p><b>Consolide</b> les deux tableaux pour les statuts « écoles »</p>	<p><b>Assiste</b> le président dans la préparation d'un plan d'emploi consolidé à travers un dialogue avec les composantes et les instances et structures de l'UPSACLAY</p>	<p><b>Propose</b> des profils pour la campagne d'emploi, en s'appuyant sur les structures internes de l'UPSACLAY <i>(Le détail de l'intervention du CAC et de son assemblée restreinte sera défini dans les statuts, dans le respect du Code de l'Education)</i></p>	<p><b>Vote</b> le tableau des emplois et la campagne d'emplois de la composante, en accord avec la LOB votée par les instances UPSACLAY</p>	<p><b>Propose</b> un tableau des emplois et une campagne d'emplois en accord avec la LOB votée par les instances de l'UPSACLAY</p>
--	--	---	--	---	--

### Formation

Dans le cadre de sa stratégie globale, l'UPSACLAY construit, en s'appuyant sur ses composantes, une offre de formation cohérente, adaptable à chaque étudiant et attractive. Elle favorise l'innovation pédagogique en finançant des actions collectives sur les moyens centraux (dont l'IDEX). Elle crée et délivre directement les diplômes nationaux L, M ou D et elle donne un avis conforme sur la création des diplômes valant grade de L, M ou D portés par une composante. A travers ses structures transversales aux composantes (voir chapitre « La structuration de l'université Paris-Saclay ») l'UPSACLAY pilote les programmes de formation L, M et D (diplômes nationaux). Les composantes peuvent assumer un rôle d'opérateur principal (c'est-à-dire de responsable de la coordination de l'action des composantes intervenant sur un programme).

Les composantes peuvent porter à travers les structures qui leur sont rattachées des formations spécifiques correspondant aux cursus propres des établissements actuels, pour lesquelles elles délivrent les diplômes (diplômes d'ingénieur, DU, masters, diplômes d'école). Pour ces formations, elles définissent en toute autonomie les modalités de recrutement et d'évaluation des étudiants, ainsi que les programmes d'études. Dans le respect de la législation en vigueur, elles fixent librement les droits d'inscription qu'elles perçoivent pour ces formations.

### Recherche

En tant qu'université de recherche de classe mondiale, l'UPSACLAY porte une stratégie globale de recherche appuyée sur les laboratoires qu'elle crée sur proposition des composantes et des organismes porteurs. Cette stratégie se décline :

- par la mise en œuvre d'actions collectives favorisant l'excellence, qui sont financées par les moyens centraux (dont l'IDEX),
- par la mise en œuvre d'une politique d'infrastructures de site de l'UPSACLAY.

Les laboratoires sont généralement mixtes avec les organismes nationaux. L'UPSACLAY confie aux composantes le pilotage de proximité (nomination des directeurs, dialogue de gestion) des laboratoires qu'elles hébergent.

Les composantes coordonnent et soutiennent les programmes de recherche portés par les unités qu'elles hébergent, conformément à la stratégie globale de recherche de l'UPSACLAY et à celle qui leur est propre, notamment dans l'articulation avec leurs formations spécifiques.

#### *Valorisation, relations avec les entreprises<sup>9</sup>*

L'UPSACLAY porte une stratégie intégrée de recherche et de valorisation adossée aux domaines reconnus d'excellence. Elle met à disposition des composantes des outils favorisant leur impact économique individuel et collectif à travers la SATT Paris-Saclay. Elle élabore, en lien avec les composantes, des partenariats stratégiques avec des grandes entreprises et participe, aux côtés de l'EPA Paris-Saclay et des collectivités territoriales, à l'optimisation des outils du développement économique du territoire.

Les composantes, par leurs relations directes avec tous types d'entreprises, sont le terreau fertile de la valorisation et du transfert vers le monde économique. Elles peuvent gérer directement leurs relations partenariales ou s'adosser si elles le souhaitent aux structures centrales de l'UPSACLAY.

#### *Développement international*

L'UPSACLAY porte la stratégie internationale de l'établissement en s'appuyant sur les composantes et en organisant des actions transverses favorisant la visibilité et l'attractivité internationales collectives, qu'elle finance par les moyens centraux (dont l>IDEX). Elle signe les accords internationaux concernant les diplômes qu'elle délivre directement et les accords stratégiques de recherche avec de grands partenaires impliquant plus d'une composante institutionnelle. Elle veille à son meilleur positionnement dans les classements internationaux.

Les composantes institutionnelles encouragent l'ouverture internationale des équipes et programmes qu'elles gèrent, ainsi que la mobilité des étudiants qu'elles accueillent. Elles signent des conventions propres à leurs formations spécifiques et aux laboratoires qu'elles hébergent.

#### *Communication, marques*

Outre la communication interne évoquée plus haut, l'UPSACLAY porte la stratégie de dissémination de sa marque et en définit les règles d'utilisation par ses composantes, par les organismes porteurs et par les établissements associés.

Les composantes utilisent la marque UPSACLAY pour toutes leurs actions, y compris leurs formations spécifiques, dans le cadre des règles définies par les instances centrales. Elles peuvent également communiquer sous leur marque propre, dans le respect des dispositions promouvant la marque commune. Elles peuvent créer, dans le cadre de leur budget, des antennes internationales sous leur marque.

---

<sup>9</sup> Version très « soft », ne sont pas évoquées notamment les possibilités de mutualisation de gestion des relations partenariales et de la PI.

## ANNEXE 1 : Conditions et critères d'éligibilité pour la construction de l'UPSACLAY

L'objectif de créer une université de recherche intensive de niveau mondial, capable de générer immédiatement réputation et attractivité internationales pour le territoire, entraîne nécessairement un objectif d'excellence et de visibilité internationale qui ramène à des conditions ou critères pour définir deux types d'éligibilité :

- Éligibilité d'un établissement pour intégrer l'UPSACLAY ou y être associé, que ce soit en phase initiale ou dans une phase ultérieure.
- Éligibilité d'une formation ou d'une unité de recherche portées par un établissement associé pour apparaître dans les actions transversales sous la marque UPSACLAY. Par symétrie, ces mêmes critères d'éligibilité devront aussi s'appliquer au pilotage de l'évolution des entités du même type portées par les composantes de l'UPSACLAY.

### Contexte, objectifs et conditions d'éligibilité pour un établissement en phase initiale

La construction d'un premier établissement UPSACLAY par intégration d'un ensemble initial restreint d'établissements fondateurs n'est que la première phase de la **dynamique collective** plus large décrite en §1 Introduction, et qui associe d'autres établissements actuellement partenaires de l>IDEX et Membres de la ComUE.

Mais c'est une étape critique : après déjà 5 ans de construction progressive coûteuse en temps et moyens, **il faut maintenant aller vite** pour entraîner les établissements fondateurs et la communauté académique. De ce point de vue, le délai court imposé par le processus IDEX ne doit pas apparaître comme une contrainte, mais comme un objectif :

*Cette première UPSACLAY doit se faire très vite et bâtir un établissement qui puisse rapidement, à l'échelle d'un ou deux ans :*

- ✓ *apparaître comme une université de recherche intensive du meilleur niveau international, en particulier dans ses relations avec ses partenaires externes et par son rang dans les classements internationaux ;*
- ✓ *démontrer un potentiel académique et une qualité de gouvernance qui lui permettront de maintenir et accroître ce niveau par une stratégie de performance ;*
- ✓ *entraîner sur le périmètre de la ComUE une dynamique collective vertueuse conservant ses acquis actuel, vers une transformation plus large en phases successives ;*
- ✓ *satisfaire ainsi le jury IDEX et l'Etat, avec comme deuxième objectif d'accroître la subvention pour charge de service public, en plus du maintien de l>IDEX, pour faire face aux besoins accrus pour la transformation d'ampleur ainsi lancée au service de l'Etat.*

Cet objectif implique plusieurs conditions fortes pour aller vite et assurer immédiatement la visibilité internationale :

#### I. Pas « d'universités dans l'université ».

Toute université qui rejoindrait l'UPSAclay devra perdre son nom et sa personnalité morale et juridique (PMJ).



**II. Limiter les transformations lourdes d'ordre administratif dans et entre les premiers établissements qui intègrent l'UPSACLAY cible, et privilégier la subsidiarité pour préserver l'agilité.**

En particulier, il faut éviter les fusions d'établissements. Même entre deux établissements semblables, une fusion représente une transformation administrative lourde qui doit plutôt être prévue pour une phase de construction ultérieure, au sein de la dynamique collective.

En conséquence des deux conditions I et II il ne devrait pas y avoir deux universités intégrant l'UPSACLAY dès la phase initiale, mais une seule, l'Université Paris-Sud, qui affiche déjà un statut d'université intensive en recherche de classe mondiale.

**III. Seule l'UPSACLAY apparaît dans les classements internationaux « globaux » d'universités<sup>10</sup>, pour ses composantes et pour ses associés.**

Cette condition assure que la mise en place d'actions transversales (pôles, graduate schools, etc.) entraîne la dynamique collective et assure que, dès la phase initiale, l'extérieur voit l'ensemble UPSACLAY, composantes et associés, comme une seule université. C'est l'essence même des propositions de ce document. Les statuts du nouvel établissement et les conventions d'association devront en retour permettre à tous, composantes et associés, de bénéficier de l'effet de visibilité de la marque qu'ils contribuent à porter.

**Critères d'éligibilité par formation ou unité de recherche**

*La partie ci-dessous n'a pas été retravaillée depuis le document soumis en vue de la réunion n°2 du 18 janvier 2017. L'étude est en cours.)*

Ces critères seront utilisés pour la construction des actions transversales de l'UPSaclay. Ils doivent faire partie du plan d'amélioration de la qualité et de renforcement de la visibilité et de l'attractivité de la marque UPSACLAY.

Les critères proposés sont énumérés ci-après suivant la dimension recherche et la dimension formation.

Dimension recherche :

- Niveau élevé des publications
- Nombre élevé de thèses soutenues par an/effectif
- Nombre élevé d'HDR soutenues par an/effectif
- Nombre élevé d'ERC et d'IUF hébergés/effectif
- Nombre de délégations et de CRCT
- Pourcentage élevé d'étrangers parmi les personnels scientifiques
- Volume important des contrats de recherche/budget
- Dernière évaluation HCERES des laboratoires très favorable
- Nombre élevé d'UMR
- ...

Dimension formation :

- Ratio nombre d'étudiants master-doctorat / nombre total d'étudiants
- Taux d'encadrement

---

<sup>10</sup> Cette contrainte pourrait éventuellement être levée pour les classements thématiques ou par « faculties », discussion entamée avec certaines agences de classement. C'est déjà le cas pour les Business Schools avec le classement FT.

- Adossement important à la recherche (laboratoires associés à la formation, implication des enseignants-chercheurs et chercheurs publiant de ces laboratoires, poids des questions de recherche dans le cursus)
- Forte sélectivité du recrutement
- Formations internationales (accueillant une majorité d'étudiants étrangers) ou à forts rayonnement international (débouchés internationaux, nombre important d'accords bilatéraux)
- Formations Erasmus Mundus
- Forte employabilité des diplômés
- Pourcentage élevé d'étudiants étrangers
- Dernière évaluation HCERES des formations très favorable
- ...

## ANNEXE 2 : Première analyse succincte du potentiel de l'UPSACLAY et de ses membres dans les classements internationaux

Pour un établissement université ou école de taille suffisante, les principaux classements internationaux proposent chacun des ensembles particuliers de critères. Aucun classement n'est exempt de défaut. Mais, quel que soit l'ensemble de critères pris en compte, ce sont toujours les mêmes 20 à 30 établissements, reconnus comme « world class universities », qui apparaissent dans les premiers rangs des classements globaux. C'est donc une bonne visibilité dans un ensemble de classements diversifiés que l'UPSACLAY doit viser.

### Les principaux types de classements internationaux

Trois types de classements sont régulièrement cités pour définir une université intensive en recherche :

- **Le classement de Shanghai (ARWU)**, cité par le jury IDEX, est un classement de type « extensif », qui met tout particulièrement l'accent sur la recherche et ses résultats (prix internationaux, bibliométrie). En principe, à un facteur près (qui ne joue que sur 5% du score) toute addition à l'UPSACLAY ne peut que renforcer son score. Toutefois, l'écart entre rangs devenant très vite important à partir des 30 premières places (cf tableau ci-dessous), il est probable qu'un établissement mal ou pas classé individuellement aura un impact faible sur le rang de l'UPSACLAY.
- **Le « classement » de Leiden**, lui aussi cité par le jury IDEX, est en réalité une étude bibliométrique poussée qui, sur la base du Web of Sciences, propose plusieurs analyses des résultats de recherche d'un établissement permettant de le positionner par rapport aux autres sur chaque critère. Pour simplifier, on peut se limiter à deux indicateurs type :
  - P(top 10%), soit le nombre de publications parmi les 10% les plus citées, mesure l'impact du travail de recherche d'un établissement ;
  - PP(top 10%), soit le pourcentage de publications parmi les 10% les plus citées, mesure la qualité « intensive » de la recherche dans un établissement donné sans avoir à faire intervenir des déclarations sur la taille de l'établissement (nombre d'enseignants-chercheurs, chercheurs etc.), chiffres toujours sujets à caution.

Du fait qu'il ne prend en compte que les établissements comptant plus de 1000 publications sur les 4 années précédentes, seules l'Université Paris-Sud et l'École Polytechnique apparaissent dans ce classement. Mais les mêmes chiffres peuvent se retrouver indépendamment en utilisant Clarivate (en cours). A priori, toute intégration d'établissement dans l'UPSACLAY va automatiquement augmenter l'impact P(top10%), mais peut dégrader l'indicateur d'intensité PP(top10%) par rapport aux deux établissements ci-dessous, qui sont déjà loin des meilleurs mondiaux sur ce critère (cf tableau ci-dessous).

- **Les classements THE et QS** sont des classements de type « intensif », qui utilisent avec des poids importants des facteurs de réputation (enquêtes auprès de la communauté académique mondiale, auprès des entreprises etc.) pour mesurer la qualité de la recherche et de la formation. Si on peut considérer que les résultats de l'enquête de réputation ne peuvent qu'augmenter avec l'agrégation de membres déjà connus<sup>11</sup>, les autres critères sont normés à la taille (encadrement des étudiants, publications par (enseignant-)chercheur, % d'étudiants et d'enseignants étrangers, etc.), sur déclaratif des établissements. Pour la France, ce type de classement avantage les grandes

---

<sup>11</sup> A part l'université Paris-Sud, les membres les plus connus à ce jour sont les écoles. Il sera d'autant plus facile d'agrèger leurs réputations si celles qui intègrent l'UPSACLAY gardent leur nom.

écoles et les établissements de taille moyenne, mais l'université Paris-Sud y apparaît aussi à des rangs visibles, en particulier grâce à sa réputation basée sur la force de sa recherche.

**Bilan : rang actuel des établissements de la ComUE visibles dans les trois types de classements**

Classement de Shanghai 2016	Rang global Monde	Rang Global France	Score total
Université Paris-Sud	46	2	47,9
Ecole Polytechnique	301-400	14-18	25,8
Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines	401-500	19-22	21,1
(Harvard University)	(1)		(100)

Classement de Leiden 2016	P	P(top 10%)	Rang Monde	Rang France	PP(top 10%)	Rang Monde	Rang France
Université Paris-Sud	5280	695	119	2	13,2%	120	6
Ecole Polytechnique	1535	207	430	15	13,5%	99	3
(Harvard University)	32253	7060	1		21,9%	4	
(MIT)	10439	2606	6		25%	2	

Classement THE 2017 - Global	Rang Monde	Rang France	Score global	Citations	Industry income	Internat. Outlook	Research	Teaching
Polytechnique	116	2	58,6	67,2	71,9	92,3	40,6	58,6
Univ. Paris-Sud	179	4	52,1	83,2	32,5	64	31,1	40,6
CentraleSupélec	201-250	5	46,3-50,4	78,1	56,4	84	14,7	35,8
ENS Paris-Saclay	401-500	18	32,6-37,5	54	44	50,7	9,6	32,1
(ENS Ulm)	66	1	65,8	85,8	40	72,2	52,3	59,8
(Oxford)	1		95	99,2	62,5	94,5	99,1	95,5

Classement THE 2016 - Réputation	Rang Monde (sur 100)	Rang France	Score global	Research	Teaching
Polytechnique	91-100	2	58,6	40,6	58,6
(ENS Ulm)	61-70	1	65,8	52,3	59,8
(Harvard University)	1		100	100	100

Classement QS 2017 - Global	Rang Monde	Rang France	Score global	Academic reputation	Employer reputation	Faculty /student	Citation /Faculty	Internat. Faculty	Internat. students
Polytechnique	53	2	75,7	62,7	99,6	99,4	56	96,9	90,9
CentraleSupélec	164	4	52,1		100	88,5	37,1	45,4	92,7
Univ. Paris-Sud	241	10	42	37,4		68,1	31,8	32,2	52,4
ENS Paris-Saclay	264	13	39,2			87,8	36,7	32,9	43,3
(ENS Ulm)	33	1	82,9	82,1	71,8	76,6	100	84,5	65,1
(MIT)	1		100	100	100	100	99,9	100	96,6

**Discussion**

Les 5 tableaux ci-dessus résument l'état actuel des classements globaux des établissements membres de la ComUE : seuls l'Ecole Polytechnique et l'université Paris-Sud apparaissent dans tous les

classements présentés, CentraleSupélec et l'ENS Paris-Saclay les rejoignant sur les classements intensifs THE et QS. L'université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines apparaît seulement dans ARWU, et dans les toutes dernières places.

#### **Evaluation du potentiel de l'UPSACLAY à court terme**

Pour mémoire, deux simulations ont été faites en 2015 sur la base du périmètre de la ComUE à cette époque (18 établissements) :

- la simulation du classement ARWU mettait la ComUE UPSaclay entre le 18<sup>ème</sup> et le 26<sup>ème</sup> rang, selon la qualité de la prise en compte des chercheurs dans les unités propres des organismes (en particulier CEA).
- la simulation QS 2015 plaçait la ComUE à la 37<sup>ème</sup> place, soit devant l'Ecole polytechnique, établissement le mieux classé au sein de la ComUE.

Une analyse rapide montre que la progression considérable dans ARWU entre le classement de l'UPSud et celui de la ComUE UPSaclay est essentiellement due à l'apport des organismes de recherche dans les critères qui mesurent directement l'impact de la recherche (nombre d'articles à Science/Nature, Highly cited scientists, publications), l'UPSud fournissant de loin le plus gros apport sur les autres critères (prix internationaux). Une UPSACLAY bâtie sur la seule UPSud, mais avec le soutien de tous les organismes, apparaîtrait probablement aussi à un très bon rang, en dessous de la 30<sup>ème</sup> place. A partir de ces positions, l'apport d'autres établissements plus petits comme l'ENS Paris-Saclay, CentraleSupélec permettrait peu de progresser dans le classement global, mais permettrait probablement de progresser de manière appréciable dans les classements spécialisés par sujet ou domaine, par exemple sur l'ingénierie. Au vu des fortes non linéarités introduites par ARWU dans son mode de calcul, seule une simulation complète permettrait d'être plus précis.

Une évaluation QS qui se baserait sur les seuls établissements UPSud, Ecole Polytechnique, CentraleSupélec et ENS Paris-Saclay conduirait aussi à un rang proche de celui de la ComUE, ces établissements amenant à eux 4 l'essentiel des points en réputation.

Par contre, du fait du bon classement de l'Ecole Polytechnique une UPSACLAY réduite aux seuls 3 établissements UPSud, CentraleSupélec et ENS Paris-Saclay reculerait de manière sensible par rapport à la ComUE, tout en restant très probablement nettement mieux classée que chacun des trois établissements du fait de la complémentarité des critères de UPSud, CentraleSupélec et l'ENS : dans le classement ComUE l'évaluation montre une très nette saturation de certains critères comme la réputation, dès lors que les contributions de tous les établissements sont prises en compte. Une nouvelle simulation est en cours.

Aucune évaluation du classement THE de la ComUE n'a encore été faite. Mais à l'examen des tableaux on peut attendre le même type d'effet que pour QS.

Notons que si le périmètre dynamique des actions transversales<sup>12</sup> est utilisé dans les évaluations des critères recherche, extensifs et intensif, le classement ne pourra qu'être encore meilleur (simulations en cours).

Par contre, l'intégration complète dans l'UPSACLAY de l'UVSQ, établissement de grande taille (19 000 étudiants contre 28 000 à UPSud), sans apporter de gain sensible sur le classement ARWU, devrait faire reculer l'UPSACLAY dans THE et QS en « diluant » les indicateurs des autres établissements, puisque cet établissement n'apparaît pas dans ces classements aujourd'hui.

---

<sup>12</sup> Incluant les participations des établissements associés.

Enfin, ces classements globaux ne font en général apparaître que les établissements relativement pluridisciplinaires et homogènes, et de taille pas trop petite. D'autres établissements de la ComUE, de plus petite taille et plus spécialisés, apparaissent dans les classements THE et QS par sujet, à l'exemple d'Agro-ParisTech ou HEC. Du fait que ces classements par sujet utilisent approximativement les mêmes critères, un bon classement sur un sujet devrait contribuer positivement à un classement global en cas d'intégration dans l'UPSACLAY, sans dégrader les classements par sujets, ou même en les améliorant si les actions transversales de l'UPSACLAY apportent des forces supplémentaires sur ces sujets.

### **Potentiel d'évolution sur le long terme**

Les scores des meilleures universités internationales ont été rajoutés sur les 5 tableaux. On constate immédiatement la marge considérable qui sépare, sur beaucoup de critères dit intensifs et sur la réputation, les établissements de la ComUE de ces archétypes de « world class universities » que sont Harvard, Oxford et MIT. Cette marge est en soi une bonne nouvelle pour l'avenir de l'UPSACLAY.

Sur les critères intensifs de recherche, une démarche volontariste de qualité et de coordination, notamment sur la mise à disposition de plateformes technologiques haut de gamme, le soutien d'initiatives stratégiques (au 1<sup>er</sup> rang desquelles les réponses coordonnées aux AAP du PIA), ou la mise en commun de supports efficaces, mis au service d'une augmentation des moyens affectés à la recherche et au recrutement de jeunes chercheurs de très haut niveau, peut rapidement donner des résultats. De fait, cette évolution est en cours dans des domaines phares du périmètre comme la Physique (RTRA Triangle de la Physique, Labex, Equipex), les Maths (FMJH, Labex), les STIC (RTRA Digiteo, Labex, Equipex), la Science des plantes (Labex, Equipex), avec des résultats tangibles mais qui demanderont quelques années pour apparaître.

Un autre critère, la réputation internationale de l'UPSACLAY, devrait pouvoir être rapidement et considérablement augmenté par une action collective forte.

Nous donnerons ici un seul exemple, sur le critère de réputation en recherche. Une simulation faite en 2015 des scores de la ComUE sur les critères du classement de Leiden montre, sur le critère d'impact P(10%), que la ComUE occupe le premier rang mondial sur les domaines « Physical Sciences and Engineering » et « Mathematics and Computer science », et le 4<sup>ème</sup> rang mondial sur le domaine « Life and Earth sciences ». Et sur tous les domaines scientifiques confondus, la ComUE occupe le 2<sup>ème</sup> rang mondial, juste derrière Harvard et devant toutes les autres « world class universities » reconnues. Si l'on imagine que cet impact en nombre de publications les plus citées se traduit par un impact probablement équivalent sur la participation aux conférences, aux contrats internationaux, etc., on peut déduire qu'un effort volontariste de portage de la marque UPSACLAY par les chercheurs et enseignants-chercheurs, dans leur action de dissémination de leurs résultats, rencontrerait un impact immédiat considérable.

Une analyse équivalente peut probablement être faite sur les critères de réputation des formations et auprès des employeurs, avec la complexité supplémentaire qu'il faut, plus que pour la recherche, défendre simultanément la marque UPSACLAY et la marque des composantes. Mais des exemples existent, notamment avec les Business schools.

### **ANNEXE 3 : Projet de statuts de l'université Paris-Saclay**

*[En cours de rédaction]*