

Cour des comptes



S2026-0352

TROISIEME CHAMBRE

PREMIERE SECTION

OBSERVATIONS DÉFINITIVES

(Article R. 143-11 du code des juridictions financières)

LES REGROUPEMENTS D'ETABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE RECHERCHE : PREMIER BILAN DES ETABLISSEMENTS PUBLICS EXPERIMENTAUX

Le présent document, qui a fait l'objet d'une contradiction avec les destinataires concernés,
a été délibéré par la Cour des comptes, le 26 février 2026.

TABLE DES MATIÈRES

TABLE DES MATIÈRES	2
PROCEDURES ET METHODES.....	4
SYNTHÈSE.....	6
PROJETS DE RECOMMANDATIONS	9
INTRODUCTION.....	10
1 UN DISPOSITIF DE REGROUPEMENT FONDÉ SUR LA SOUPLESSE ET L'INITIATIVE LOCALE	12
1.1 Une réponse pragmatique aux limites des dispositifs antérieurs.....	12
1.1.1 Le contexte de l'émergence des dispositifs de regroupement d'établissements d'enseignement supérieur	12
1.1.2 Le bilan contrasté des premiers dispositifs de regroupements (PRES, COMUE et fusions).....	14
1.1.3 Genèse des établissements publics expérimentaux : une logique ascendante, à l'initiative des établissements et autour d'une identité commune	15
1.1.4 L'avenir des établissements publics expérimentaux : une étape vers le statut de Grand Établissement	20
1.2 Une gouvernance plus souple et ouverte mais un fonctionnement alourdi.....	25
1.2.1 Une gouvernance plus ouverte grâce au statut d'établissement public expérimental : renforcer les partenariats tout en garantissant l'équilibre démocratique	27
1.2.2 Une gouvernance à plusieurs niveaux : des instances intermédiaires favorisant le dialogue, mais un défi pour l'efficacité décisionnelle.....	29
2 UNE AMBITION AFFICHÉE DE MONTÉE EN GAMME ACADÉMIQUE ET SCIENTIFIQUE	34
2.1 Une dynamique de recherche renforcée mais encore en structuration.....	35
2.1.1 Une mutualisation des politiques de recherche bénéfique aux EPE et aux ONR, qu'il convient de continuer à développer	36
2.1.2 Une attractivité pour les enseignants-chercheurs et les étudiants qui se nourrit de coopérations entre EPE et organismes nationaux de recherche	37
2.1.3 Une présence renforcée des ONR au sein des organes de gouvernance des EPE, qui ne permet pas de remédier à certaines lourdeurs.....	38
2.2 Une adaptation de l'offre de formation plus ouverte sur la complémentarité des formations et sur les besoins des territoires	40

LES REGROUPEMENTS D'ETABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE RECHERCHE : PREMIER BILAN DES ETABLISSEMENTS PUBLICS EXPERIMENTAUX

2.2.1 Des établissements publics expérimentaux favorisant la complémentarité des formations lorsqu'ils ont une taille et une ouverture suffisantes	40
2.2.2 Une offre de formation mieux ancrée dans les territoires	41
2.2.3 Un potentiel de synergies avec les collectivités territoriales insuffisamment exploité	43
2.3 La dimension internationale : entre vitrine et leviers d'attractivité.....	44
2.3.1 Les classements comme outil stratégique : des indicateurs à relativiser	45
2.3.2 Une internationalisation accélérée, dont les effets sont toutefois encore difficilement attribuables au statut d'établissement public expérimental	50
3 VIE ÉTUDIANTE ET GESTION ADMINISTRATIVE : DES ENJEUX NON PRIORITAIRES À L'ORIGINE, MAIS À FORT PORTENTIEL D'EFFICIENCE	52
3.1 La vie étudiante : un succès inattendu aux effets encore contrastés	53
3.1.1 Mutualisation des services étudiants : un levier à utiliser pour renforcer la vie étudiante et ainsi l'identité commune	53
3.1.2 L'établissement public expérimental comme moteur d'innovations pour la vie étudiante	55
3.2 Mutualisation administrative : des gains d'efficience attendus à long terme.....	56
3.2.1 Une première étape spontanée de mutualisation : la gestion du personnel et les finances.....	56
3.2.2 Des convergences qui s'inscrivent dans le temps long et qui présentent des avantages concrets	60
ANNEXES.....	64
Annexe n° 1. Liste des acronymes	65
Annexe n° 2. Liste des établissements publics expérimentaux	66
Annexe n° 3. La France dans le classement thématique de Shangai en 2023	68
Annexe n° 4. La France dans les palmarès disciplinaires en 2024	70
Annexe n° 5. La France dans le classement QS 2025	72
Annexe n° 6. La France dans le classement de Leyde en 2024	76

PROCEDURES ET METHODES

Les rapports de la Cour des comptes sont réalisés par l'une des six chambres thématiques que comprend la Cour¹ ou par une formation associant plusieurs chambres et/ou plusieurs chambres régionales ou territoriales des comptes.

Trois principes fondamentaux gouvernent l'organisation et l'activité de la Cour ainsi que des chambres régionales et territoriales des comptes, donc aussi bien l'exécution de leurs contrôles et enquêtes que l'élaboration des rapports publics : l'indépendance, la contradiction et la collégialité.

L'**indépendance** institutionnelle des juridictions financières et l'indépendance statutaire de leurs membres garantissent que les contrôles effectués et les conclusions tirées le sont en toute liberté d'appréciation.

La **contradiction** implique que toutes les constatations et appréciations faites lors d'un contrôle ou d'une enquête, de même que toutes les observations et recommandations formulées ensuite, sont systématiquement soumises aux responsables des administrations ou organismes concernés ; elles ne peuvent être rendues définitives qu'après prise en compte des réponses reçues et, s'il y a lieu, après audition des responsables concernés.

La **collégialité** intervient pour conclure les principales étapes des procédures de contrôle et de publication. Tout contrôle ou enquête est confié à un ou plusieurs rapporteurs. Le rapport d'instruction, comme les projets ultérieurs d'observations et de recommandations, provisoires et définitives, sont examinés et délibérés de façon collégiale, par une formation comprenant au moins trois magistrats. L'un des magistrats assure le rôle de contre-rapporteur et veille à la qualité des contrôles.

Sauf pour les rapports réalisés à la demande du Parlement ou du Gouvernement, la publication d'un rapport est nécessairement précédée par la communication du projet de texte que la Cour se propose de publier, pour exercice de leur droit de réponse, aux ministres, directeurs d'administration centrale ou chefs de service intéressés (selon les cas) et aux responsables des organismes concernés, ainsi qu'aux autres personnes morales ou physiques directement intéressées. Leurs réponses sont présentées en annexe du rapport publié par la Cour.

* * *

Le présent rapport d'observations définitives est issu d'une enquête conduite sur le fondement des articles L. 111-2 et L. 111-3 du code des juridictions financières. Il est rendu public en vertu des dispositions de l'article L. 143-6 du même code.

L'enquête a été réalisée par la troisième chambre de la Cour. Elle a notamment donné lieu à la transmission d'un questionnaire à l'ensemble des établissements publics expérimentaux, dont les représentants ont ensuite été entendus en entretien. La Cour a également effectué des déplacements auprès de trois de ces établissements, afin de rencontrer un panel plus large d'acteurs. Par ailleurs une soixantaine d'entretiens ont été organisés, en visio-conférence ou sur place, avec les présidents d'organismes nationaux de recherche, des représentants des services compétents du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche, du secrétariat général pour l'investissement (SGPI) et de l'Agence nationale de la recherche (ANR), des recteurs délégués pour l'enseignement supérieur, la recherche et l'innovation, des membres du Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (HCERES), des élus régionaux, des représentants d'associations représentatives des universités et des grandes écoles, des chambres de commerce et d'industrie, des syndicats professionnels et étudiants.

¹ La Cour comprend aussi une chambre contentieuse, dont les arrêts sont rendus publics.

LES REGROUPEMENTS D'ETABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE
RECHERCHE : PREMIER BILAN DES ETABLISSEMENTS PUBLICS EXPERIMENTAUX

Le projet de rapport d'observations définitives a été préparé, puis délibéré le 26 février 2026, par la troisième chambre, présidée par M. Valleraud, conseiller maître, président de section, et composée de MM. Mousson et Montarnal, conseillers maîtres, Mme Duclos-Grisier, conseillère maître et M. Jourdan, conseiller maître, ainsi que, en tant que rapporteurs, M. Bouillon, conseiller maître en service extraordinaire et Mme Parravano, conseillère référendaire en service extraordinaire et, en tant que contre-rapporteur, M. Montarnal, conseiller maître.

* * *

Les rapports publics de la Cour des comptes sont accessibles en ligne sur le site internet de la Cour et des chambres régionales et territoriales des comptes : www.ccomptes.fr.

SYNTHÈSE

Sept ans après la publication d'une ordonnance encourageant à titre expérimental les regroupements volontaires dans l'enseignement supérieur et la recherche, et alors que le délai fixé par cette ordonnance pour s'engager dans l'expérimentation a expiré et que celui pour basculer dans le statut de Grand Établissement se réduit, la Cour des Comptes a décidé de dresser un bilan de sa mise en œuvre. Il s'agit d'éclairer le législateur pour lui permettre de décider de la suite à lui donner.

L'enquête réalisée dans ce but ne peut s'assimiler à une évaluation de politique publique, dans la mesure où, après avoir posé des principes très souples pour l'expérimentation, le gouvernement en fonctions en 2018 a laissé une large marge de manœuvre aux établissements, que ceux-ci ont exploitée. Vingt-trois établissements publics expérimentaux (EPE) de taille et composition différentes ont ainsi été créés.

L'enquête a montré que les EPE avaient créé une dynamique globalement positive, dont il convient cependant de relativiser les effets. Après un rappel des expériences de rapprochement antérieures, le rapport examine celles ouvertes par l'ordonnance, en décrit l'application dans les domaines de la recherche et de la formation, ainsi que l'impact sur l'attractivité des établissements et sur leur rayonnement local. Il en apprécie enfin les bénéfices constatés et attendus sur la vie étudiante et la gestion administrative des établissements.

Une souplesse d'organisation qui permet d'adapter la gouvernance aux spécificités de l'établissement

L'ordonnance 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 a prévu pour les établissements publics expérimentaux une gouvernance flexible, permettant d'adapter leur organisation aux spécificités locales et à la diversité de leurs membres, établissements publics et privés. Le statut d'EPE encourage à cet égard l'ouverture des instances dirigeantes aux acteurs externes (entreprises, collectivités territoriales et organismes de recherche). Cette souplesse, permise par des dérogations au code de l'éducation, a favorisé des modèles variés, allant de l'intégration centralisée, comme à l'Université Gustave Eiffel, à des structures confédérales, telles que l'université de Paris Sciences et Lettres (PSL) ou CY Cergy Paris Université, conciliant autonomie des établissements-composantes et pilotage stratégique commun.

Cependant, cette diversité peut engendrer dans certains cas des problèmes : la gouvernance élargie réduit la place de la représentativité interne et est contestée par certains au nom de la démocratie académique ; la création d'instances intermédiaires (directoires, instituts ou pôles thématiques, conseils spécifiques) contribue certes à articuler les niveaux de décision et à coordonner les établissements, mais au risque d'alourdir la gouvernance et de ralentir la prise de décision. Un accompagnement plus marqué du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche, au-delà de conseils juridiques délivrés à la demande, aurait permis, en s'appuyant davantage sur les recteurs, de mieux accompagner les promoteurs d'EPE et aurait facilité leur démarche en partageant les leçons tirées des premières expérimentations.

LES REGROUPEMENTS D'ETABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE RECHERCHE : PREMIER BILAN DES ETABLISSEMENTS PUBLICS EXPERIMENTAUX

Enfin se posent la question de l'achèvement de l'expérimentation, dont le calendrier est désormais trop contraint pour les EPE récemment créés, ainsi que la question de la relance de ce processus de regroupement volontaire, une fois corrigé, pour permettre une nouvelle phase de coopération entre établissements de l'enseignement supérieur et de la recherche dans un cadre juridique simplifié et stabilisé.

Une ambition affichée et concrétisée de montée en gamme académique et scientifique

Les EPE ont pris en compte dans leur stratégie, leur organisation et leurs statuts, la place à réserver à la recherche, et veillé à associer à leurs instances dirigeantes des représentants à haut niveau des organismes nationaux de recherche (ONR).

Les EPE et les ONR partenaires ont rapproché leurs politiques et leurs moyens de recherche, sans remettre en cause les unités mixtes de recherche (UMR), et commencé à développer une plus grande complémentarité entre disciplines et à organiser des structures communes. La recherche française a ainsi bénéficié de l'image de marque et de la signature de certaines de ces entités. Grâce à leur envergure, les EPE concernés ont su répondre efficacement aux appels à manifestation d'intérêt et aux appels à projets des grands programmes I-SITE et IDEX.

Cependant, des progrès sont encore à réaliser, en fonction de la taille et de la vocation des établissements, pour mieux insérer les objectifs de recherche dans la stratégie des EPE et approfondir le dialogue entre ONR et université cheffe de file pour les établissements-composantes et les établissements associés.

L'ouverture des conseils d'administration aux acteurs extérieurs a permis aux établissements publics expérimentaux d'être plus efficaces pour l'insertion professionnelle de leurs étudiants, grâce à des formations davantage adaptées aux besoins des territoires et à la spécialisation sur certains thèmes. Cet ancrage doit être renforcé, le potentiel de synergies avec les collectivités territoriales compétentes n'étant pas assez exploité.

Visibilité internationale : un objectif premier du changement de statut aux résultats nuancés

Les classements internationaux témoignent d'une concentration de la visibilité sur un noyau d'institutions de pointe (PSL, Paris-Saclay, Institut Polytechnique de Paris). Le statut d'EPE a permis d'accentuer cette position en consolidant les efforts de coordination et de valorisation. Cependant, de nombreux établissements, qui ne sont pas des EPE, ont également progressé et les limites méthodologiques de ces classements invitent à relativiser l'effet direct du statut : la reconnaissance internationale repose certes sur l'excellence des *leaders* historiques et sur la capacité collective des universités à organiser et à valoriser leurs travaux scientifiques, mais un certain nombre de critères, parfois peu précis, correspondent à un modèle universitaire différent du nôtre.

Sur le plan international, le statut d'EPE a renforcé la visibilité des universités françaises grâce à la mutualisation des publications, à leur coordination institutionnelle, en élargissant l'accueil d'étudiants et de doctorants étrangers et en facilitant le montage de projets internationaux et la cohérence stratégique des initiatives collectives. Cependant, son impact

reste relatif : la reconnaissance internationale dépend autant de l'excellence scientifique que de la capacité des établissements à organiser et valoriser leurs actions, et à attirer les étudiants.

Vie étudiante et gestion administrative : des enjeux émergents qui constituent un puissant levier d'efficience

En matière de vie étudiante, la mutualisation des services et la coordination des projets d'équipements ont permis de développer les campus, *via* l'ouverture de bibliothèques, d'infrastructures sportives et culturelles, de services de santé et de dispositifs d'accueil international, et ce avec le concours des collectivités territoriales. Certains établissements, comme PSL ou l'Université Côte d'Azur, ont mis en place des dispositifs intégrés (carte unique, réseau de psychologues, événements fédérateurs), tandis que d'autres procèdent à une intégration par étapes. L'EPE permet également de structurer des politiques transversales autour de la santé, de l'engagement, de la culture et du sport, renforçant cohésion et attractivité.

La mutualisation administrative constitue pour sa part un chantier de long terme. Les efforts doivent porter sur l'harmonisation des pratiques en matière de ressources humaines, dans le domaine des finances, pour la gestion du patrimoine et le développement sûr de systèmes d'information partagés. Des gains concrets apparaissent déjà (médecine du travail, marchés publics, outils de pilotage), mais la diversité des statuts et des systèmes d'information freine la convergence. La réussite de ces mutualisations dépend de la mise en place d'outils partagés et d'une gouvernance claire, capables de renforcer la cohérence, la transparence et la capacité stratégique des EPE à long terme.

La mise en place d'un budget propre à l'EPE et de comptes combinés permettant d'assurer la visibilité comptable des projets communs et des mutualisations, tout en respectant l'autonomie budgétaire des établissements-composantes, est à envisager.

* * * * *

Il ressort de cet ensemble d'éléments que les EPE constituent dans leur ensemble une réussite. Cela se vérifie en particulier lorsqu'ils ont été créés avec un objectif stratégique précis, autour d'une vision du territoire, ou d'un développement de la recherche ou de formations spécifiques.

Le développement des regroupements volontaires d'établissements publics et privés doit maintenant trouver un second souffle, sur les plans tant organisationnel qu'opérationnel, afin de renforcer l'insertion professionnelle des étudiants et le rayonnement à l'international de la recherche et de l'enseignement supérieur français.

RECOMMANDATIONS

Recommandation n° 1. (DGESIP, DGRI) Déconcentrer la préparation et le suivi des regroupements vers les recteurs et les recteurs délégués à l'enseignement supérieur, la recherche et l'innovation, afin d'en renforcer l'accompagnement.

Recommandation n° 2. (DGESIP, DGRI) Sur la base du bilan prévu par la loi du 10 août 2018, proposer au législateur, d'ici fin juin 2027, un cadre juridique de regroupement volontaire des établissements d'enseignement supérieur et de recherche, fixant un délai maximal pour l'adoption de nouveaux statuts et distinguant les grands établissements historiques de ceux issus des regroupements.

Recommandation n° 3. (DGESIP, DGRI) Sur la base des leçons des expérimentations, élaborer un guide des bonnes pratiques d'ici fin 2026 pour la rédaction des statuts afin d'améliorer la lisibilité et de renforcer l'efficacité de la gouvernance des regroupements.

Recommandation n° 4. (DGESIP, DGRI, DB et DGFIP) Instituer un budget propre à l'établissement public expérimental, distinct de ceux des établissements-composantes, qui serait affecté aux projets communs et aux compétences mutualisées, ainsi que des comptes combinés permettant de neutraliser les flux internes entre établissements-composantes

Recommandation n° 5. (DGESIP, DGRI) Développer les mutualisations sur site, pour les fonctions supports, par exemple en matière de gestion des ressources humaines, de gestion des achats, de systèmes d'information, de politique immobilière, de services aux étudiants.

INTRODUCTION

Le regroupement des établissements d'enseignement supérieur, amorcé au début des années 2000, a connu plusieurs étapes jusqu'en 2018 : la création des pôles de recherche et d'enseignement supérieur (PRES) en 2006, les premières fusions d'universités dès 2009, notamment à Strasbourg, puis l'apparition des communautés d'universités et d'établissements (COMUE) en 2014. Ce processus de restructuration de l'enseignement supérieur s'est inscrit dans un contexte marqué, d'une part, par la pression exercée depuis 2003 en raison de la faible visibilité des universités françaises dans les classements internationaux et, d'autre part, par la mise en place, à partir de 2010, des financements d'excellence et des appels à projets, qui ont fortement incité les établissements à se regrouper. Toutefois, au-delà des neuf fusions d'universités réalisées, les dispositifs plus contraignants n'ont pas atteint leurs objectifs. À ce jour, toutes les COMUE, à l'exception d'une seule, ont ainsi été dissoutes.

Dans son référé² de mars 2018, qui portait sur les initiatives d'excellence et les regroupements universitaires, la Cour a mis en lumière l'absence d'articulation entre les financements des programmes d'investissements d'avenir (PIA) et les regroupements. Dans sa réponse³, le Premier ministre a annoncé « *l'expérimentation de nouveaux modes d'organisation pour les établissements d'enseignement supérieur et de recherche participant à un regroupement* » assortie de la possibilité, pour les établissements se regroupant, de conserver leur personnalité morale afin de « *surmonter les difficultés constatées sur un grand nombre de sites* ».

Cette annonce a trouvé sa traduction dans l'ordonnance du 12 décembre 2018 relative à l'expérimentation de nouvelles formes de rapprochement des établissements d'enseignement supérieur. En offrant une grande souplesse dans la définition des modalités de coopération et en permettant aux établissements-composantes de conserver leur personnalité morale, le dispositif d'établissement public expérimental (EPE) a visé à dépasser les limites et écarter les obstacles des cadres antérieurs. Au total, 23 établissements publics expérimentaux ont été créés, regroupant près de 125 établissements différents.

L'enquête dont est issu le présent rapport a été conduite pour dresser un premier bilan de ce dispositif. Si la Cour a pris en compte les limites et les difficultés propres à l'organisation de la recherche publique, elle n'a pas cherché à en analyser l'ensemble, ni à préempter les solutions qui devront être définies pour y répondre. Elle s'est attachée à vérifier si ce nouveau dispositif permet de répondre aux principaux enjeux des regroupements universitaires, qui demeurent inchangés : renforcement de l'excellence académique et de la recherche, amélioration de l'attractivité internationale, articulation de l'offre de formation avec les besoins économiques locaux, insertion professionnelle, amélioration de la vie étudiante et gains d'efficacité dans la gestion.

² Cour des comptes, *Initiatives d'excellence et politique de regroupement universitaire*, référé au Premier ministre du 15 mars 2018, juin 2018.

³ Lettre du 4 juin 2018 du Premier ministre au Premier président de la Cour des comptes en réponse au référé sur les initiatives d'excellence et la politique de regroupement universitaire.

LES REGROUPEMENTS D'ETABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE RECHERCHE : PREMIER BILAN DES ETABLISSEMENTS PUBLICS EXPERIMENTAUX

Il convient par ailleurs de souligner que les évolutions observées au sein des établissements d'enseignement supérieur résultent de dynamiques multiples. Autrement dit, si les EPE paraissent constituer un levier de transformation institutionnelle et organisationnelle, ils ne sauraient en être la seule cause, les effets propres à l'expérimentation demeurant difficiles à isoler. En matière de gouvernance, l'ordonnance du 12 décembre 2018 offre une grande liberté dans la rédaction des statuts de l'EPE, ce qui donne lieu à une diversité de modèles. Il importe donc de comparer ces approches pour apprécier si elles ont permis un meilleur fonctionnement ou si, au contraire, elles ont produit des structures complexes, risquant de constituer un « millefeuille » institutionnel.

Compte tenu de ces éléments, l'enquête a été conduite selon les deux axes suivants.

Le premier axe d'analyse a consisté à mesurer l'atteinte de l'objectif d'excellence académique et de recherche. La création des EPE doit permettre d'harmoniser les stratégies des établissements concernés en matière de formation, de recherche et d'innovation afin d'améliorer la qualité de l'offre proposée aux étudiants et de renforcer l'attractivité du site pour les chercheurs. Elle vise à favoriser une meilleure coordination entre les établissements et à optimiser le financement de la recherche. Le présent rapport examine donc les modalités d'intégration et de collaboration des organismes de recherche au sein des EPE afin d'en évaluer l'efficacité.

Un enjeu connexe réside dans l'attractivité des établissements aux échelles locale, européenne et internationale. L'impact territorial des EPE pourrait être particulièrement important pour les établissements se situant en dehors de l'Île-de-France, notamment en matière de développement économique. En formant des étudiants dans des filières stratégiques et en facilitant le transfert de technologies, ces nouvelles structures sont susceptibles d'encourager l'implantation de nouveaux acteurs économiques. À l'international, ce regroupement peut renforcer la visibilité et le rayonnement des établissements et leur permettre d'atteindre une taille et de couvrir une palette d'activités de recherche et d'enseignements plus proches de celle des grandes institutions étrangères. Il contribue également à améliorer leur position dans les classements mondiaux et à favoriser des coopérations avec des établissements européens.

Le second axe d'analyse a consisté à évaluer l'efficacité des EPE, tant en matière de fonctionnement que de gouvernance. L'objectif était d'examiner, en fonction des données disponibles, si les regroupements ont permis de générer des économies à court terme, d'en prévoir à moyen terme ou, à défaut, si cette dimension a été intégrée dès la conception du projet. La mutualisation des services, l'accès élargi aux infrastructures ou l'amélioration des conditions de vie étudiante ont également été étudiés sous l'angle de leur contribution à une meilleure expérience pour les étudiants.

Le rapport comprend trois parties. La première expose les objectifs de l'ordonnance du 12 décembre 2018, le cadre juridique des EPE et la nécessité de le faire évoluer. La deuxième partie vérifie si les objectifs académiques et scientifiques visés à travers les regroupements ont été atteints, y compris en termes d'attractivité et de rayonnement au-delà de nos frontières, mais aussi en termes d'enracinement local et de partenariat avec le monde économique et les collectivités territoriales. La troisième partie examine l'impact des EPE sur la vie étudiante et sur les enjeux partagés de gestion administrative des moyens et du patrimoine.

1 UN DISPOSITIF DE REGROUPEMENT FONDÉ SUR LA SOUPLESSE ET L'INITIATIVE LOCALE

La parcellisation de l'enseignement supérieur français reflète celle des institutions locales, animées par une volonté de préserver l'identité originelle de chaque structure et de limiter les regroupements au nom du principe de subsidiarité. Dans un contexte désormais beaucoup plus concurrentiel, et alors que les progrès des sciences connaissent une accélération sans précédent, il est devenu évident que les établissements d'enseignement supérieur et de recherche doivent dépasser leurs différences et apprendre à travailler ensemble pour rester performants dans l'exécution de leurs missions. Cette dynamique d'évolution s'est déployée par étapes successives.

1.1 Une réponse pragmatique aux limites des dispositifs antérieurs

1.1.1 Le contexte de l'émergence des dispositifs de regroupement d'établissements d'enseignement supérieur

La question de la « politique de site » et des regroupements d'établissements fait l'objet de réflexions depuis le début des années 2000, dans le prolongement notamment du rapport produit en 1998 par Jacques Attali, qui a critiqué la complexité de l'enseignement supérieur français, du fait, notamment, du clivage entre universités et grandes écoles. La publication du premier classement de Shanghai⁴, en 2003, a marqué un tournant décisif dans cette réflexion. En ne plaçant que deux universités françaises parmi les 100 premières, ce classement a en effet provoqué un véritable « séisme », dont les répercussions ont largement dépassé le monde universitaire. Le positionnement insuffisant de la France est alors devenu un sujet de débat public et un enjeu politique et médiatique durable, renforçant ainsi la volonté de repenser l'organisation et la structuration de l'enseignement supérieur et de la recherche.

À tort ou à raison, le lien entre la taille des universités et leur capacité à peser à l'échelon mondial a rapidement fait l'objet d'un consensus. La France considère depuis lors que sa structure universitaire et de recherche ne peut se confronter « équitablement » avec celle des autres pays, dans la mesure où ses universités seraient trop petites et où le monde de la recherche en serait trop éloigné. L'argument de la « montée dans les classements » est ainsi devenu un moteur majeur des stratégies de regroupement et de fusion, bien que l'impact réel de la taille des établissements dans les classements soit aujourd'hui contesté.

Au-delà de la question de la taille, le classement de Shanghai a constitué un véritable signal d'alerte pour le monde universitaire et les responsables politiques, en soulignant la nécessité pour les établissements d'enseignement supérieur de s'ouvrir vers l'extérieur, de

⁴ *Academic Ranking of World Universities* (ou ARWU). Ce classement des universités mondiales est établi par l'entreprise *ShanghaiRanking*, dont les chercheurs sont issus de l'université Jiao-Tong de Shanghai.

travailler davantage à l'insertion professionnelle des étudiants et de mieux s'articuler avec les partenaires du monde de la recherche.

Quelques années plus tard, le Grand Emprunt et les différents volets des programmes d'investissements d'avenir (PIA) ont constitué un nouveau tournant. En effet, ces initiatives ont entraîné une hausse considérable des financements dédiés à la recherche, notamment à travers la dotation en capital de cinq à dix « *initiatives d'excellence* » (IDEX).

Si l'obtention d'une IDEX n'imposait pas formellement de regroupement institutionnel, elle exigeait des rapprochements concrets et effectifs entre établissements, indépendamment des structures existantes. La promesse de financements *via* les PIA et leur attribution dans le cadre d'appels à projets par l'ANR ont ainsi joué un rôle déterminant dans la relance du mouvement de regroupement des établissements.

Les dispositifs étrangers en faveur des regroupements d'université : l'exemple de l'Allemagne

À titre de comparaison, bien que le modèle français, marqué par une distinction historique entre universités et grandes écoles, ne soit pas directement transposable, l'exemple allemand offre un éclairage utile sur d'autres formes de regroupement, plus souples et incitatives, articulées autour d'objectifs stratégiques communs.

En Allemagne, les regroupements universitaires ne s'inscrivent pas dans un cadre législatif national, mais reposent sur une dynamique décentralisée, impulsée par les *Länder* et soutenue par des incitations fédérales, notamment la stratégie d'excellence (*Exzellenzstrategie*). Cette politique nationale encourage les alliances interuniversitaires à visée d'excellence, conditionnant les financements à l'obtention conjointe de *clusters* d'excellence.

Les regroupements répondent à des objectifs variés: amélioration de la visibilité internationale, optimisation des ressources régionales, réponse aux classements mondiaux, développement de projets communs d'innovation ou de formation. Parmi les formats existants, on distingue :

- les fusions institutionnelles (ex. *RPTU Kaiserslautern-Landau*) ;
- les alliances dotées de statut public (*KöR*) ou associatif (*e.V.*), telles que la *Berlin University Alliance (BUA)*, pionnière en matière de gouvernance intégrée ;
- des coopérations contractuelles souples, à l'instar de la *University Alliance Ruhr* ou des *Rhein-Main-Universitäten*.

La gouvernance varie selon le niveau d'intégration, allant d'un pilotage centralisé (*BUA*), à des structures de coordination contractuelle, jusqu'à des modèles faiblement structurés et privilégiant la flexibilité. Cette diversité permet d'adapter les regroupements aux contextes locaux et aux objectifs des établissements. Le financement repose sur trois piliers : subventions régionales (ex. *NRW* avec *UA Ruhr*), dotations fédérales (jusqu'à 28 M€ par an pour la *BUA*) et ressources tierces (ex. fondation Mercator ou fonds propres d'universités). Les regroupements deviennent ainsi un vecteur stratégique majeur, soutenu par des dispositifs incitatifs puissants, sans cadre unifié mais avec une orientation claire vers l'excellence collective.

1.1.2 Le bilan contrasté des premiers dispositifs de regroupements (PRES, COMUE et fusions)

La loi du 18 avril 2006 de programme pour la recherche a instauré les pôles de recherche et d'enseignement supérieur (PRES). Ces structures fédératives, au nombre de 15 à 20, visaient à renforcer la coopération entre les acteurs de l'enseignement supérieur et de la recherche et ainsi à rationaliser la carte des universités et de la recherche. Leur cadre juridique permettait aux universités, grandes écoles et organismes de recherche de se regrouper au sein de structures de coopération, tout en s'appuyant sur une politique de site.

À partir de 2013, un nouveau mouvement de regroupements a été engagé dans le cadre de la loi du 22 juillet 2013 relative à l'enseignement supérieur et à la recherche, dite « loi Fioraso », qui s'est inscrite dans une démarche de reprise en main du processus de regroupement par la tutelle étatique. Il s'agissait alors de chercher à élaborer des marques universitaires reconnues tout en conservant les spécificités françaises, universités et grandes écoles, avec des structures « chapeau ». Pour chaque établissement d'enseignement supérieur (universités comme grandes écoles), trois options étaient possibles : prendre part à une fusion d'établissements, devenir membre d'une communauté d'universités et d'établissements (COMUE) ou entrer dans une démarche d'association à un établissement chef de file.

Les communautés d'universités et d'établissements (COMUE)

Les COMUE sont une nouvelle catégorie d'établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP) créée par la loi Fioraso du 22 juillet 2013. L'objectif du législateur était de coordonner les offres de formation et les stratégies de recherche et de transfert des établissements publics d'enseignement supérieur sur un territoire donné. En tant qu'établissements à part entière, elles peuvent par exemple délivrer des diplômes et disposer d'une dotation budgétaire propre, ce qui était interdit aux PRES.

Les COMUE devaient s'appuyer sur une logique de site, dans la continuité des PRES, en regroupant des universités et établissements de différents niveaux, tout en conservant des personnes morales distinctes.

Leur gouvernance est très proche de celle des universités, avec un conseil d'administration qui élit son président, un conseil académique qui représente les enseignants-chercheurs, le personnel et les usagers de la communauté, ou des établissements membres. En outre, chacun des membres de la COMUE est représenté au sein du conseil des membres. Elles doivent avoir un établissement de tête, mais en pratique cette distinction n'est que peu opérante.

De nombreuses critiques ont été adressées aux COMUE. Le caractère obligatoire du regroupement a pu conduire à des décisions peu réfléchies et sans véritable projet sous-jacent. Dans le cas de la COMUE associant les deux universités de Montpellier, celles de Perpignan et de Nîmes, la distance géographique entre les sites était trop importante et empêchait de construire une politique de site cohérente, notamment en matière de vie étudiante. La diversité des établissements impliqués – en termes d'ambitions, d'objectifs et de modes de fonctionnement – rendait le pilotage commun difficile.

Il en a été de même dans les régions Pays-de-Loire et Bretagne : l'Université Bretagne-Loire (UBL), fondée en 2015, regroupait 27 établissements d'enseignement supérieur, de recherche et d'innovation répartis dans les deux régions. Faute d'un accord de ses membres sur la poursuite de la stratégie de l'UBL, elle a été dissoute en 2019. La gouvernance des COMUE est, en effet, très lourde, proche de celle des universités, ce qui a rebuté nombre de grandes écoles. Dès lors, dans de nombreux cas, il n'a pas été possible de construire un projet ou d'établir une forme de coopération constructive, si bien que les COMUE se sont petit à petit délitées (à l'exemple de celle de Paris-Saclay⁵), soit qu'elles soient devenues des coquilles vides, soit qu'elles aient éclaté, avant pour la plupart de se transformer en EPE après l'ordonnance de 2018. Sur les vingt-deux COMUE créées entre décembre 2014 et octobre 2017, il n'en reste qu'une en 2025, en voie de disparition⁶.

Les fusions d'universités

Entre 2009 et 2017, dix-neuf universités et un institut national polytechnique, soit plus de 20 % des universités existantes en 2008, ont fusionné. Elles se sont regroupées au sein de sept universités fusionnées : Strasbourg (1^{er} janvier 2009), Aix-Marseille (1^{er} janvier 2012), Lorraine (1^{er} janvier 2012), Bordeaux (1^{er} janvier 2014), Montpellier (1^{er} janvier 2015), Grenoble-Alpes (1^{er} janvier 2016) et Clermont-Auvergne (1^{er} janvier 2017). Depuis lors, les fusions se sont poursuivies. Elles ont notamment concerné Sorbonne Université et Lille en 2018, puis Paris Cité et Paris-Saclay en 2020.

L'IGESR a réalisé en 2018 un premier bilan des fusions universitaires⁷. Elle a alors souligné que les fusions avaient principalement contribué à renforcer la visibilité des établissements et à faciliter le financement de nouveaux projets. En revanche, leurs effets sur la recherche et l'offre de formation restent limités. La mutualisation des services a amélioré certains aspects de la vie étudiante et de l'organisation administrative, mais a aussi engendré parfois une superposition des niveaux de gestion, compliquant ainsi le fonctionnement interne des universités. L'Inspection a également attiré l'attention sur l'hétérogénéité et l'instabilité des modèles de gouvernance, en soulignant le rôle déterminant des relations humaines dans leur efficacité.

1.1.3 Genèse des établissements publics expérimentaux : une logique ascendante, à l'initiative des établissements et autour d'une identité commune

À la suite de l'échec des COMUE, le gouvernement a instauré un cadre plus souple, permettant de conserver certains acquis, tels que la définition des périmètres du regroupement et des modalités de dialogue. L'ordonnance du 12 décembre 2018⁸ conserve les formats existants (fusion, COMUE et association), tout en y ajoutant des options devant permettre de

⁵ Voir notamment Cour des comptes, *Le projet Paris-Saclay : le risque de dilution d'une grande ambition*, rapport public annuel 2017, février 2017.

⁶ La COMUE Normandie Université, réunissant trois universités et deux écoles d'ingénieurs ; celles-ci recherchent un autre modèle plus souple.

⁷ IGAENR, *Premier bilan des fusions d'universités réalisées entre 2009 et 2017*, mars 2018.

⁸ Ordonnance n° 2018-1131 du 12 décembre 2018 relative à l'expérimentation de nouvelles formes de rapprochement, de regroupement ou de fusion des établissements d'enseignement supérieur et de recherche.

LES REGROUPEMENTS D'ETABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE RECHERCHE : PREMIER BILAN DES ETABLISSEMENTS PUBLICS EXPERIMENTAUX

rallier tous les sites, quels que soient leurs spécificités ou l'état du dialogue local au sein des établissements concernés.

La méthode utilisée tire les conséquences des échecs des dispositifs précédents, qui consistaient à imposer un cadre juridique strict à partir duquel les projets devaient émerger. Les établissements publics expérimentaux (EPE) s'appuient désormais sur des « *projets communs pour construire les structures qui permettent de les faire vivre* »⁹. Ils regroupent des établissements universitaires, des grandes écoles et des organismes de recherche dans le respect du principe de subsidiarité. Y participent des établissements publics nationaux relevant d'autres départements ministériels (des écoles d'architecture par exemple), des établissements publics locaux (des établissements publics de coopération culturelle par exemple) et des établissements privés.

En reposant strictement sur la base du volontariat et du respect de l'identité des composantes, cette expérimentation offre une grande souplesse en matière d'organisation : « *chaque projet de rapprochement pourra trouver la forme juridique qui lui convient et qui répondra pleinement à ses besoins particuliers* »¹⁰.

Les établissements publics expérimentaux

L'ordonnance de 2018 a ouvert, jusqu'au 1^{er} janvier 2025, aux établissements d'enseignement supérieur constitués en EPSCP la possibilité de « *regrouper ou fusionner des établissements d'enseignement supérieur et de recherche publics et privés* » et « *d'expérimenter de nouveaux modes d'organisation afin de réaliser un projet partagé* ».

La particularité de ce statut est qu'il permet aux établissements regroupés de « *conserver leur personnalité morale* »¹¹ sous la dénomination d'« *établissements-composantes* ». Il s'agit d'un aspect crucial pour « *surmonter les difficultés constatées sur un grand nombre de sites en matière de regroupement de grandes écoles et d'universités* »¹². L'EPE se voit conférer un niveau stratégique sur la formation, la recherche, l'innovation et l'international. Un seul contrat d'établissement est passé au niveau de l'EPE, avec des contrats annexés des établissements-composantes.

Ce cadre expérimental offre aux établissements une grande souplesse pour définir les modalités de leur coopération. Les statuts, définis librement, fixent les règles d'entrée et de sortie dans ce régime expérimental, les modalités de désignation et les compétences du chef d'établissement, ainsi que la composition du conseil d'administration. Ils déterminent également « *les compétences propres [de l'EPE] ou les compétences qu'il coordonne ou partage avec ses établissements-composantes* ».

⁹ Compte-rendu du conseil des ministres du 12 décembre 2018 <https://www.vie-publique.fr/discours/207474-conseil-ministres12122018-experience-etablissements-denseignement-sup>.

¹⁰ Compte-rendu du conseil des ministres du 12 décembre 2018 <https://www.vie-publique.fr/discours/207474-conseil-ministres12122018-experience-etablissements-denseignement-sup>.

¹¹ Ordonnance n° 2018-1131 du 12 décembre 2018 relative à l'expérimentation de nouvelles formes de rapprochement, de regroupement ou de fusion des établissements d'enseignement supérieur et de recherche.

¹² Lettre du 4 juin 2018 du Premier ministre au Premier président de la Cour des comptes en réponse au référé sur les initiatives d'excellence et la politique de regroupement universitaire.

Les établissements publics expérimentaux peuvent, comme les grands établissements, fixer à leur convenance les frais d'inscription de leurs diplômés d'établissement, y compris lorsque ceux-ci sont ensuite reconnus en grade de licence ou de master par le ministère.

Les EPE peuvent étendre, par dérogation à l'article L.711-1 du code de l'éducation, le périmètre des activités pour lesquelles l'établissement peut exercer des prestations de service, prendre des participations, créer des services d'activités industrielles et commerciales, participer à des groupements et créer des filiales.

Un accompagnement du ministère à renforcer sur le plan stratégique

La mise en œuvre de l'ordonnance du 12 décembre 2018 s'est opérée selon une approche volontairement peu interventionniste de la part du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche. Le département de l'accompagnement statutaire et réglementaire, rattaché à la sous-direction de la DGEIP chargé du dialogue stratégique avec les établissements, a joué un rôle spécifique en conseillant, à leur demande, les établissements dans la rédaction de leurs statuts, allant parfois jusqu'à rédiger lui-même ces statuts, selon les modalités définies par les établissements. Il s'agissait d'un accompagnement sur-mesure, d'autant plus utile que nombre d'établissements ne disposaient pas des ressources internes nécessaires pour mener à bien ce travail juridique. Cet appui, largement salué par les établissements, a été d'autant plus apprécié que certains ont dû produire leurs statuts dans des délais contraints.

Cependant, en dehors de cet accompagnement ciblé, le ministère a maintenu une posture de retrait, certes cohérente avec l'esprit de l'expérimentation, fondée sur l'initiative locale, mais pouvant laisser croire à de la distance voire du désintérêt. À l'exception du cas de l'université Toulouse Capitole, pour laquelle le ministère a encouragé un regroupement avec Sciences Po Toulouse et la *Toulouse School of Economics*, aucune orientation n'a été donnée quant aux configurations des regroupements. Les établissements ont ainsi choisi librement leurs partenaires, selon une logique de volontariat qui constitue l'un des ressorts essentiels du succès des EPE, et organisé leur rapprochement de façon empirique. Aucune méthodologie n'a été proposée, ni aucun partage d'expérience qui auraient permis de gagner du temps ou d'éviter des obstacles. Le choix des établissements s'est principalement appuyé sur les partenariats existants et notamment sur les dynamiques initiées dans le cadre des dispositifs I-SITE et IDEX.

Ces nouveaux établissements ont été créés par décret d'approbation statutaire. Leurs relations avec l'autorité de tutelle sont matérialisées par la conclusion d'un contrat de site avec l'État. Les modalités d'exercice des contrôles de légalité et budgétaire sont inchangées.

Cette approche a favorisé la constitution d'un grand nombre d'établissements publics expérimentaux. Elle aurait toutefois gagné à être complétée par un pilotage plus affirmé. Il aurait été notamment utile que le ministère clarifie certains points encore sources d'incertitude pour les établissements, concernant par exemple leurs marges de manœuvre réelles en matière de fixation des droits d'inscription pour leurs diplômés d'établissement (cf. *infra*). Par ailleurs, l'organisation de retours d'expérience ou d'actions de communication ciblées aurait permis de renforcer la dynamique de l'expérimentation et d'encourager d'autres établissements à s'y engager.

LES REGROUPEMENTS D'ETABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE RECHERCHE : PREMIER BILAN DES ETABLISSEMENTS PUBLICS EXPERIMENTAUX

Les rectorats, qui semblent avoir joué un rôle secondaire dans la plupart des cas, auraient également pu être davantage impliqués dans l'expérimentation. Conformément au principe de subsidiarité, leur proximité avec les dynamiques locales, leur connaissance des établissements et de leurs dirigeants, leur connaissance aussi des enjeux de la formation et de la recherche dans leur région, leur aurait permis de conseiller les acteurs locaux et d'accompagner leurs discussions et leurs négociations. Par ailleurs, comme la déconcentration n'exclut pas le compte-rendu, ils auraient pu ainsi éclairer le ministère sur la préparation et le déroulement de l'expérimentation et bénéficier de son appui notamment juridique. Le ministère chargé de l'enseignement supérieur a fait valoir, dans sa réponse aux observations provisoires de la Cour, que « *l'enjeu consiste [...] à articuler [...] la vision politique et le pilotage des procédures juridiques assurés par niveau ministériel avec le dialogue nourri qu'entretiennent les services rectoraux avec les acteurs locaux* ».

Si le ministère a vocation à conserver son rôle d'appui juridique à la rédaction des statuts, il lui appartient également d'élaborer une méthodologie permettant d'accompagner plus efficacement, sur le terrain, les rapprochements entre établissements. Les recteurs ont, à cet égard, un rôle de coordination essentiel : ils constituent l'échelon de proximité le plus pertinent pour soutenir ces regroupements et accompagner l'élaboration des nouveaux statuts, laquelle demeure toutefois de la responsabilité des établissements.

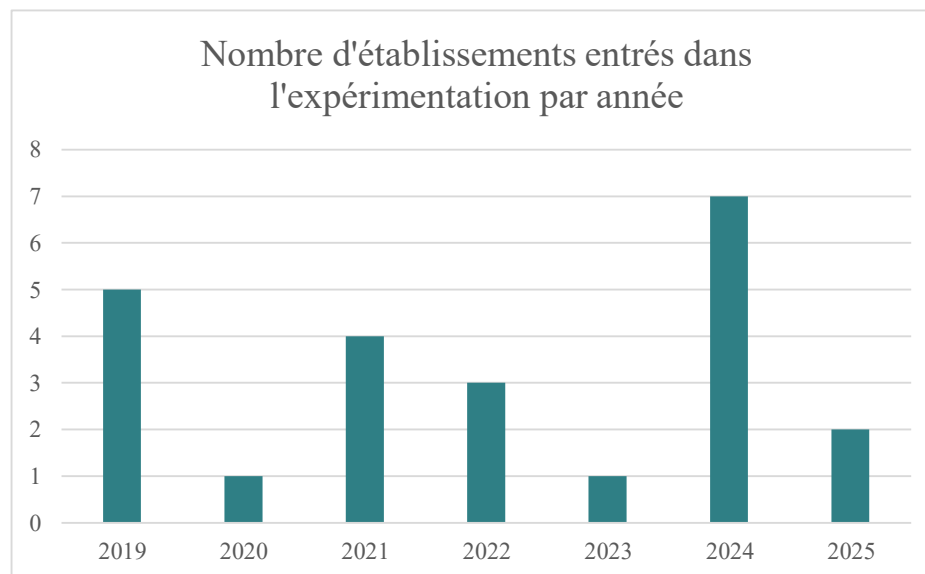
Recommandation n° 1. (DGESIP, DGRI) Déconcentrer la préparation et le suivi des regroupements vers les recteurs et les recteurs délégués à l'enseignement supérieur, la recherche et l'innovation, afin d'en renforcer l'accompagnement.

L'effet du calendrier et de la procédure sur la cohérence de certains regroupements

La date butoir du 1^{er} janvier 2025 pour la constitution en EPE a parfois conduit à des regroupements motivés par l'enjeu politique de visibilité et la crainte d'un partage défavorable des crédits publics plutôt que par des objectifs académiques tels que la recherche ou l'attractivité scientifique, ou par des logiques de site.

Cette dynamique se reflète dans le calendrier des adhésions : la majorité des entrées dans le dispositif a eu lieu soit dès l'entrée en vigueur de l'ordonnance du 12 décembre 2018 (cinq établissements), soit à l'approche de la clôture de l'opportunité d'y entrer (neuf établissements en 2024 et 2025). Il en a résulté, dans certains cas, des associations hétérogènes, réunissant un établissement d'envergure avec une ou deux écoles de taille modeste, spécialisées dans un domaine éloigné, sans que ne soit clairement définie une identité commune ou une vision partagée. Certains projets d'EPE apparaissent peu structurés et ambitieux, et encore moins prospectifs, laissant penser que des questions de gouvernance (telles que la possibilité pour un président d'université atteint par le cumul des mandats de se faire réélire à la tête de l'EPE ou la possibilité d'alléger la pression des organisations syndicales universitaires au sein d'un conseil d'administration élargi) ont parfois été privilégiées au détriment des dimensions académiques et scientifiques pourtant centrales à la transformation engagée.

Graphique n° 1 : Nombre d'établissements entrés dans l'expérimentation par année, *Cour des comptes*, d'après les décrets de création des établissements publics expérimentaux¹³



Une fois la décision prise de rejoindre l'expérimentation, les établissements doivent d'abord obtenir le statut d'EPE, attribué pour une durée minimale de deux ans et maximale de huit ans. Le Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (HCERES) procède ensuite à une évaluation triennale de ces établissements, en portant une attention particulière à l'avancement de la logique d'intégration. Le cadre de l'évaluation est structuré selon une trame constante, couvrant les thématiques suivantes : le pilotage et la gouvernance, la recherche, la formation, la réussite étudiante, la valorisation scientifique ainsi que les relations européennes et internationales. La conclusion de l'évaluation met en lumière les points forts et les axes d'amélioration de l'établissement, assortis de recommandations. La réponse du président de l'établissement est jointe au rapport, et rendue publique.

Ce document constitue un outil précieux dans le cadre de l'expérimentation, en permettant à l'établissement d'ajuster régulièrement son modèle et de mieux préparer sa transition vers le statut de Grand Établissement. Une évaluation spécifique du HCERES est également réalisée au moment de la demande de sortie de l'expérimentation. Elle est assortie d'un avis et, le cas échéant, de nouvelles recommandations avant la transition définitive.

¹³ Bien qu'ayant déposé leurs dossiers avant la date butoir du 31 décembre 2025, deux établissements ont vu leurs décrets publiés en janvier 2025.

Référentiel du HCERES en matière d'évaluation des établissements publics expérimentaux

Le référentiel du HCERES a vocation à servir de base à l'évaluation des EPE en sortie d'expérimentation. Il intègre l'ensemble des attendus de l'évaluation de sortie d'expérimentation des EPE créés dans le cadre de la loi du 10 août 2018 pour un État au service d'une société de confiance et de l'ordonnance du 12 décembre 2018. Ce référentiel dessine le cadre dans lequel l'établissement se livre à l'autoévaluation de l'expérimentation qu'il a menée, après les réunions d'échange stratégique qui permettent au HCERES de préparer avec lui son travail d'analyse.

Quatre références précisent le champ d'application de ce domaine. Elles ont pour objet d'apprécier le positionnement, la stratégie, la gouvernance, l'organisation et le pilotage opérationnel de l'établissement public expérimental en lien avec les dispositions insérées dans l'ordonnance du 12 décembre 2018 pour servir de cadre à l'organisation de l'EPE.

La deuxième référence concerne spécifiquement les enjeux de gouvernance : « *La gouvernance de l'établissement public expérimental s'appuie sur une organisation, une communication et un système d'information adaptés à sa stratégie intégrative* ».

Cependant, les évaluations du HCERES s'avèrent longues et chronophages, alors même que la phase d'expérimentation mobilise déjà fortement les équipes administratives. Il serait donc judicieux d'alléger ce processus, en recentrant l'évaluation sur les éléments clés nécessaires à la sortie de l'expérimentation. Au regard de l'expérience désormais acquise, notamment à travers l'évaluation des établissements publics expérimentaux déjà engagés dans ce dispositif, le délai réglementaire de six mois prévu pour la conduite de l'évaluation devrait être envisagé comme un plafond, et non comme une durée cible, afin de permettre une prise de décision plus rapide et proportionnée.

1.1.4 L'avenir des établissements publics expérimentaux : une étape vers le statut de Grand Établissement

L'EPE doit permettre de combiner un rapprochement ambitieux avec la perspective d'une sortie d'expérimentation comme Grand Établissement, et le maintien de la personnalité morale des établissements-composantes. L'expérimentation montre qu'en matière universitaire également, il est possible de faire fonctionner un établissement à l'intérieur d'un autre, les deux ayant la personnalité morale.

Le statut de Grand Établissement

Le Grand Établissement est un type particulier d'établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP). Il est défini par l'article L. 717-1 du code de l'éducation comme pouvant désigner « *des établissements de fondation ancienne et présentant des spécificités liées à leur histoire [ou] des établissements dont l'offre de formation ne comporte pas la délivrance de diplômes pour les trois cycles de l'enseignement supérieur* ». Des décrets en Conseil d'État fixent les règles particulières d'organisation et de fonctionnement des Grands Établissements dans le respect des principes d'autonomie et de démocratie définis par le titre I^{er} du code de l'éducation.

Outre la personnalité morale, les Grands Établissements disposent d'une large autonomie pédagogique, scientifique, administrative et financière. Ce statut leur confère notamment la faculté de sélectionner leurs étudiants et de concevoir des offres de formation spécifiques, étroitement adaptées à leurs domaines de spécialisation, notamment au moyen de diplômes d'établissement pour lesquels ils peuvent fixer librement les droits d'inscription. L'objectif de ce statut est de conserver un équilibre entre les établissements-composantes d'un regroupement, grâce à des outils de gouvernance sur mesure. Chaque établissement peut ainsi adapter son statut de façon différenciée. Par exemple, un établissement-composante pourra choisir de fixer ses frais d'inscription librement alors que les autres établissements-composantes peuvent choisir de continuer d'appliquer dans ce domaine le code de l'éducation.

Le statut de Grand établissement permet aussi de déroger aux dispositions de certains articles du code de l'éducation, notamment celles concernant les règles d'élection et de composition des conseils.

Parmi les Grands Établissements existants figurent l'Institut d'études politiques de Paris, l'Université Dauphine, le Collège de France, l'École des hautes études en sciences sociales. L'Université de Lorraine a choisi ce statut lors de sa fusion en 2012, en raison de contraintes propres, pour conserver un équilibre entre les territoires (Nancy et Metz) et disposer d'outils de gouvernance adaptés à l'intégration d'un groupement d'écoles d'ingénieurs (seul cas constaté parmi les fusions).

Certains EPE sont déjà devenus Grands Établissements : Paris Sciences et Lettres (le 1^{er} janvier 2023), Université de Grenoble (le 1^{er} janvier 2024), Université de Côte d'Azur (en juillet 2024), Cergy Paris Université (19 février 2025), Université Gustave Eiffel (8 septembre 2025). La constitution en Grand Établissement de l'Université de Saclay a dû être reportée en raison de dissensions internes déstabilisant sa gouvernance. Les Grands Établissements sont donc de création trop récente pour qu'il soit possible de dresser un premier bilan de leur mise en place.

L'enquête a toutefois montré que la logique préfiguratrice souple et la clarté relative aux conditions de sortie du régime de l'EPE contribuaient à l'attrait du dispositif, en particulier pour les grandes écoles. La perspective d'adoption de la forme du Grand Établissement est attractive dans la mesure où elle permet d'envisager des rapprochements avec les universités sans avoir à s'inscrire dans leurs modes de gouvernance, ce qui était l'une des critiques majeures adressées aux COMUE.

LES REGROUPEMENTS D'ETABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE RECHERCHE : PREMIER BILAN DES ETABLISSEMENTS PUBLICS EXPERIMENTAUX

Les Grands Établissements bénéficient de certaines libertés dont ne disposent pas les universités, la principale étant la possibilité de sélectionner leurs étudiants, ce qui leur confère une plus grande souplesse pour fixer à leur convenance les frais de scolarité de leurs diplômés d'établissement. Cette marge de manœuvre a clairement été présentée comme une incitation à rejoindre le statut d'EPE. Toutefois, un nombre très faible d'établissements publics expérimentaux (cinq sur 23) ont activé cette faculté ou envisagent de le faire. Les exemples existants sont toujours réalisés dans des cas précisément définis et au terme d'une concertation interne importante. Ainsi, Paris Sciences Lettres soumet toute nouvelle formation au principe des droits progressifs en fonction du revenu des parents des étudiants, l'Institut polytechnique des Hauts-de-France pratique la modulation des frais d'inscription pour les formations en partenariat à l'international ou avec des établissements privés, Panthéon-Sorbonne-Assas module les frais pour un seul diplôme, qui est délivré en collaboration avec un établissement privé.

Plusieurs freins peuvent expliquer le faible recours à la modulation des frais d'inscription, qui est pourtant présentée par plusieurs établissements comme l'une des incitations à se constituer en EPE. Au-delà de l'enjeu politique interne que représente pour un conseil d'administration la décision d'augmenter les droits d'inscription, se pose la question des critères utilisés et des modalités de décision employés pour accorder ces dérogations.

En s'appuyant sur le principe d'autonomie des universités, il conviendrait de définir le cadre et d'assouplir la procédure suivant lesquels cette faculté pourrait effectivement être exercée, afin de donner aux établissements un réel levier stratégique. Comme pour la fiscalité des collectivités locales, il reviendrait à l'État d'encadrer les variations et de fixer un plafond pour prévenir tout risque de dérive ou d'effets négatifs pour les universités, tels que l'apparition d'une concurrence artificielle entre elles.

La nécessité d'un bilan pour proposer au législateur la pérennisation de la méthode

La possibilité pour les établissements d'adopter le statut d'EPE s'est officiellement refermée le 1^{er} janvier 2025, alors que 23 établissements s'étaient engagés dans ce dispositif depuis le début de l'expérimentation. Cette dynamique traduit une relance significative des mouvements de regroupement amorcés par l'ordonnance du 12 décembre 2018, encouragée à la fois par des dispositions réglementaires assouplies, dont la principale est le maintien de la personnalité morale des établissements-composantes, par l'effet incitatif des nouveaux financements consacrés à la recherche et par la souplesse attachée au statut de grand établissement.

L'établissement d'un bilan de l'expérimentation par le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche apparaît en conséquence nécessaire, dans la suite de celui que le ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche alors en fonctions avait publié le 3 juillet 2023. Comme l'avait alors écrit la ministre, ce « *rapport présentant un premier bilan des expérimentations engagées sur les nouvelles formes de regroupement des établissements d'enseignement supérieur et de recherche* », prévu par la loi susmentionnée d'habilitation du 10 août 2018 pour un État au service d'une société de confiance, constituait « *un premier point d'étape sur l'application de cette ordonnance* ».

LES REGROUPEMENTS D'ETABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE RECHERCHE : PREMIER BILAN DES ETABLISSEMENTS PUBLICS EXPERIMENTAUX

Après sept ans et demi d'application de l'ordonnance du 12 décembre 2018, la réalisation d'un bilan global de l'expérimentation apparaît d'autant plus indispensable que, désormais, ce sont non plus 17 mais 23 établissements qui sont entrés dans l'expérimentation, et non plus un mais cinq qui en sont sortis. L'article 52 de la loi d'habilitation du 10 août 2018 a expressément prévu l'établissement de ce « *premier bilan, recensant les différentes formes juridiques adoptées (...) et identifiant les voies adaptées afin de les pérenniser, le cas échéant* », dont l'objet montre que le « *point d'étape* » réalisé en 2023 ne saurait en tenir lieu.

L'article 52 de la loi ESSOC prévoit la réalisation par le HCERES d'un bilan de l'expérimentation un an avant son terme. Si l'ordonnance était prolongée jusqu'au 12 décembre 2030, comme l'envisage un projet de loi du Gouvernement¹⁴ il apparaîtrait toutefois tardif d'attendre décembre 2029 pour disposer d'un bilan d'une expérimentation engagée dès 2018, dont le dernier état des lieux remonte à 2023. La réalisation d'un bilan intermédiaire avant la fin de l'année 2026 apparaît donc souhaitable, afin de permettre aux établissements encore engagés dans l'expérimentation de bénéficier des retours d'expérience et des enseignements tirés par ceux qui l'ont déjà menée à son terme.

Ce second rapport devra en particulier examiner les conditions en droit et en pratique du passage du statut d'EPE à celui de Grand Établissement et proposer des voies d'harmonisation légale du droit entre Grands Établissements relevant du code de l'éducation (article L. 717-1) et Grands Établissements découlant de l'ordonnance du 12 décembre 2018 (article 20), lesquels ont vocation à s'inscrire dans un droit commun qui serait simplifié tant dans l'organisation que pour le fonctionnement des EPSCP, par exemple en permettant d'y accueillir des établissements-composantes dotés de la personnalité morale.

La question se pose en effet de la pérennité de ce dispositif, dont l'expérimentation doit s'achever en 2028. À défaut d'une clarification législative avant l'échéance de 2028, les établissements concernés par l'ordonnance s'exposeraient à une insécurité juridique significative, notamment quant au maintien de leurs statuts et de la personnalité morale de leurs établissements-composantes. Pour les établissements ayant rejoint le dispositif fin 2024, quelques mois ou semaines avant la clôture de l'expérimentation, la première évaluation du HCERES n'interviendra qu'en 2027. Ce calendrier ne permettrait pas, en l'état, de mettre en œuvre des mesures correctives à temps pour envisager sereinement une sortie vers le statut de Grand Établissement. Il est donc indispensable de faire en sorte que ces établissements disposent d'un délai suffisant pour ajuster leur modèle à la lumière des recommandations du HCERES.

Le projet de loi de « *modernisation et régulation de l'enseignement supérieur* »¹⁵ prévoyait de proroger de cinq ans l'ordonnance en vigueur, délai ramené à trois ans en commission, mais les dispositions sur la pérennisation du caractère dérogatoire de l'expérimentation demandées par le Conseil d'État n'y ont pas été inscrites. Ce délai supplémentaire offrirait la possibilité aux établissements n'ayant pas pu finaliser un accord dans les temps, d'achever la démarche expérimentale. La prorogation de l'expérimentation devrait être envisagée à la lumière des conclusions de la mission confiée en septembre 2025 à M. Jean-Pierre Korolitski¹⁶, chargé « *d'analyser l'ensemble du dispositif des établissements publics*

¹⁴ [Projet de loi relatif à la régulation de l'enseignement supérieur privé, n° 1762.](#)

¹⁵ [Projet de loi relatif à la régulation de l'enseignement supérieur privé, n° 1762.](#)

¹⁶ Lettre de mission du ministre M. Philippe Baptiste du 5 septembre 2025 à M. Jean-Pierre Korolitski, inspecteur général honoraire de l'éducation du sport et de la recherche

LES REGROUPEMENTS D'ETABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE RECHERCHE : PREMIER BILAN DES ETABLISSEMENTS PUBLICS EXPERIMENTAUX

expérimentaux (...) afin de nourrir la réflexion sur l'avenir du dispositif, d'approfondir les récents échanges en CNESE et d'éclairer les éventuels débats au Parlement ». Toutefois, la lettre de mission ne mentionne pas que ce rapport puisse se substituer à celui attendu au sens des dispositions précitées de l'article 52 de la loi d'habilitation.

Par ailleurs, la question de la réouverture du dispositif de création de regroupements volontaires d'établissements, prévu par l'ordonnance du 12 décembre 2018, mérite également d'être posée. Il s'agirait de permettre à d'autres établissements qui n'auraient pas pu finaliser un accord avant fin 2024, ou dont le conseil d'administration aurait changé de position, de s'engager dans la démarche. Cependant, sept ans après l'adoption de l'ordonnance, il n'est plus possible, ni en droit, ni en pratique, de poursuivre une expérimentation dont les leçons doivent désormais être tirées.

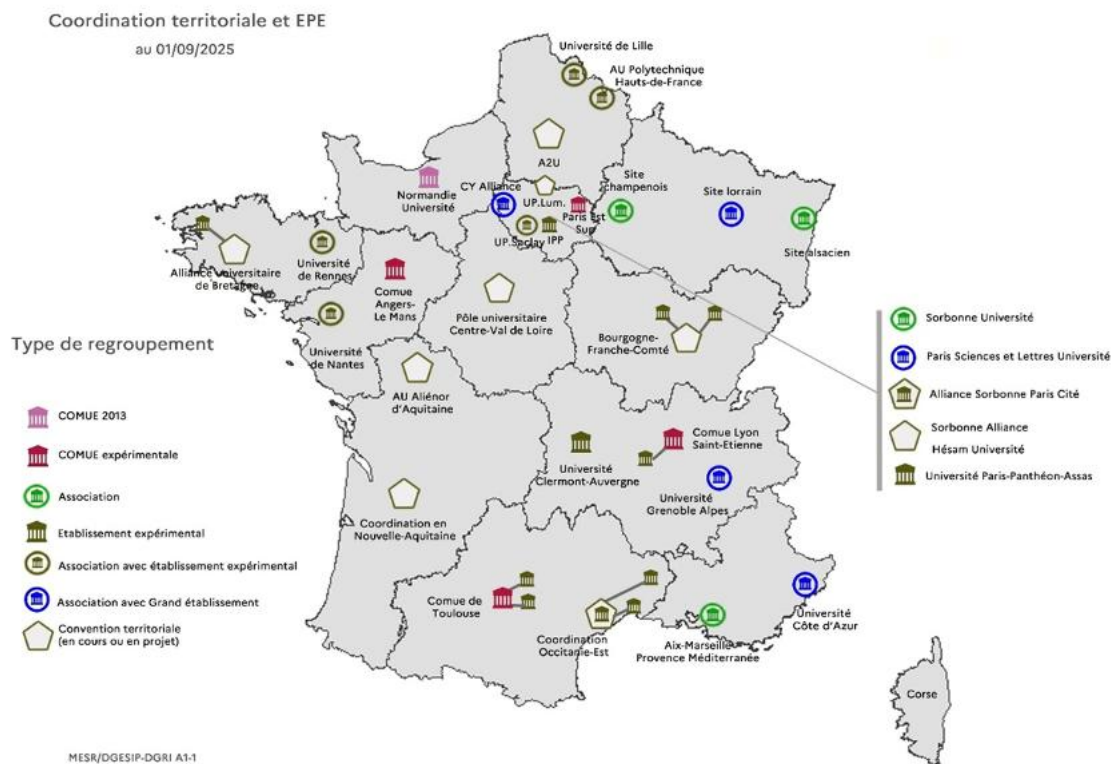
Une disposition législative pourrait ainsi consacrer les résultats de l'expérimentation et instituer un dispositif pérenne de regroupement volontaire des établissements d'enseignement supérieur, inspiré de ceux existant pour les collectivités territoriales. Ce dispositif permettrait à plusieurs établissements de se regrouper et de travailler conjointement à l'élaboration de statuts susceptibles de les conduire, le cas échéant, à l'obtention du statut de Grand établissement. Il ne s'agirait plus d'une expérimentation, mais bien de la création d'un nouveau cadre juridique régissant la procédure de regroupement. À l'issue de cette procédure, les établissements devraient se prononcer sur le niveau de rapprochement ou de regroupement auquel ils souhaiteraient accéder. Les EPSCP issus de ce mécanisme de regroupement devraient être définis comme une catégorie distincte de celle des Grands établissements « historiques », avec un statut adapté, comme le Conseil d'État l'avait proposé pour le projet de loi n°1762¹⁷. Comme l'a indiqué le ministère chargé de l'enseignement supérieur dans sa réponse aux observations provisoires de la Cour, les EPSCP issus des regroupements ne sauraient accéder au statut de Grand Établissement au même titre que les établissements existants, car une telle évolution conduirait à faire des Grands Établissements — qui bénéficient d'un statut dérogatoire au code de l'éducation — la catégorie majoritaire parmi les EPSCP.

Compte tenu de la date d'expiration des effets de l'ordonnance, fin 2028, du temps nécessaire à la rédaction d'un rapport au sens de celle-ci (en application de l'article 52 de la loi d'habilitation) puis à la concertation et à la préparation d'un projet de loi, le dépôt sur le bureau du Parlement d'un tel projet, reprenant tout ou partie des conclusions de ce rapport, devrait intervenir avant la fin du 1^{er} semestre 2027 afin de donner aux EPE la visibilité utile pour mener à terme leur expérimentation.

¹⁷ Projet de loi relatif à la régulation de l'enseignement supérieur privé, n° 1762.

LES REGROUPEMENTS D'ETABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE RECHERCHE : PREMIER BILAN DES ETABLISSEMENTS PUBLICS EXPERIMENTAUX

Graphique n° 2 : Carte La France des sites, présentée au conseil national de l'enseignement supérieur le 9 septembre 2025 par la direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle



Recommandation n° 2. (DGESIP, DGRI) Sur la base du bilan prévu par la loi du 10 août 2018, proposer au législateur, d'ici fin juin 2027, un cadre juridique de regroupement volontaire des établissements d'enseignement supérieur et de recherche, fixant un délai maximal pour l'adoption de nouveaux statuts et distinguant les grands établissements historiques de ceux issus des regroupements.

1.2 Une gouvernance plus souple et ouverte mais un fonctionnement alourdi

L'ordonnance du 12 décembre 2018 offre aux établissements publics expérimentaux la possibilité de déroger à plusieurs dispositions du code de l'éducation, notamment en matière de gouvernance. Ce cadre dérogatoire autorise la mise en place de modalités d'organisation sur mesure, adaptées aux spécificités de chaque regroupement. Cette liberté statutaire se traduit par une grande variété de configurations institutionnelles : diversité des statuts juridiques, degré d'intégration plus ou moins poussé entre les membres ou encore latitude dans la composition et la définition du rôle du conseil d'administration et des instances intermédiaires. Elle permet également aux établissements de trouver un équilibre propre entre centralisation des fonctions stratégiques et autonomie des établissements-composantes.

L'article 2 de l'ordonnance prévoit que le décret créant l'EPE approuve les statuts de l'établissement, lesquels doivent d'abord être adoptés par les établissements fondateurs, après avis du Conseil national de l'enseignement supérieur et de la recherche (CNESER). Les établissements peuvent bénéficier de l'appui des services des rectorats ou de la direction générale de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'insertion professionnelle pour la rédaction de leurs statuts.

Principaux articles de l'ordonnance du 12 décembre 2018 relatifs aux dérogations applicables aux ses statuts des EPE :

Les articles 5 à 14 de l'ordonnance sont relatifs aux statuts de l'EPE.

L'article 6 prévoit que les statuts de l'établissement public expérimental peuvent déroger à :

- La **règle de majorité** prévue dans le code de l'éducation à l'article [L. 711-7](#) ;

- Aux articles [L. 719-1 à L. 719-3](#) du même code relatifs à la composition des conseils, dans le respect des principes rappelés au deuxième alinéa du II de l'article L. 711-4 (relatif aux EPSCP) qui garantissent l'indépendance des enseignants et enseignants-chercheurs par une représentation distincte et significative au sein de l'organe délibérant. Ils assurent également la représentation des autres personnels et des usagers, dans le respect du principe électif de ces différentes catégories au sein de l'organe délibérant.

Article 7 : « Lorsque l'établissement public expérimental comprend des établissements-composantes, les statuts définissent :

1) Les conditions dans lesquelles ces établissements-composantes peuvent lui transférer des compétences ou lui en déléguer l'exercice ;

2) Les conditions dans lesquelles il peut déléguer à un ou plusieurs de ces établissements-composantes l'exercice d'une ou plusieurs de ses compétences ; [...]

Article 10 : dans le respect des principes rappelés à l'article [L. 711-1](#) du code de l'éducation, les statuts de l'EPE fixent la composition du conseil d'administration et des autres organes décisionnels, les modalités de désignation de leurs membres et de leur président, ainsi que la durée de leurs mandats. Ils définissent les compétences de ces organes et celles qui peuvent être déléguées.

L'ordonnance prévoit que le conseil d'administration doit comprendre au moins 40 % de représentants élus des personnels et des usagers. Il peut aussi comprendre des personnalités extérieures ainsi que d'autres catégories de membres.

Lorsque aucune université ne fait partie de l'établissement public expérimental, la proportion minimale de représentants élus des personnels et des usagers mentionnés à l'alinéa précédent est de 30 %.

Article 11 : dans la mesure strictement nécessaire à l'organisation et au fonctionnement de l'EPE, ainsi qu'à la cohérence de sa stratégie avec celles des établissements-composantes qu'il regroupe, les statuts peuvent déroger aux dispositions des livres VI et VII du même code qui leur sont applicables.

1.2.1 Une gouvernance plus ouverte grâce au statut d'établissement public expérimental : renforcer les partenariats tout en garantissant l'équilibre démocratique

Pour satisfaire l'objectif d'améliorer la performance académique et la recherche, le rapprochement des établissements universitaires suppose la prise en compte d'autres établissements, à statuts différents mais complémentaires, et une ouverture accrue vers l'économie, en recherche d'innovations et source d'emplois.

L'intégration de grandes écoles en tant qu'établissements composantes

Le statut d'EPE constitue une réponse à plusieurs contraintes structurelles rencontrées dans les dynamiques de regroupement, notamment la volonté de préserver la personnalité morale et juridique de chaque membre. Cette nouvelle modalité a permis d'intégrer aux regroupements des grandes écoles auparavant réticentes à l'idée de perdre leur personnalité morale. On compte ainsi près de 44 % de grandes écoles parmi les établissements composantes des EPE.

Les grandes écoles ont une tradition bien établie de collaboration avec des partenaires extérieurs, qu'elles intègrent fréquemment à leur gouvernance, bien plus que ne le font généralement les universités. Cette culture de l'ouverture se reflète dans les établissements publics expérimentaux, qui adaptent leurs modèles de gouvernance pour associer plus largement les acteurs extérieurs à leurs instances décisionnelles. Cette évolution s'inscrit dans une dynamique plus large, impulsée par les politiques d'excellence, en particulier dans le cadre des programmes d'investissements d'avenir (PIA). Le cahier des charges de l'appel à projets IDEX I-SITE lancé en 2014 dans le cadre de la deuxième vague du PIA, réclamait en effet une évolution des modes de gouvernance, notamment l'« *ouverture des instances aux personnalités extérieures* » et l'alignement des « *processus de décision (...) sur les standards internationaux* ».

L'ouverture des instances aux acteurs extérieurs :

La souplesse statutaire des EPE leur permet d'instaurer une gouvernance conciliant le principe de gestion démocratique, impliquant personnels et étudiants, et l'ouverture accrue aux parties prenantes extérieures. Ainsi, l'une des dérogations les plus significatives prévues à l'article 10 de l'ordonnance du 12 décembre 2018 permet aux statuts de l'établissement de fixer librement la composition de l'organe délibérant, en abaissant à 40 % la proportion minimale de représentants élus des personnels et des usagers, ce qui donne la possibilité d'intégrer les représentants des entreprises dans la gouvernance de l'établissement, traduisant en cela une attention à l'ouverture au monde socio-économique.

L'Université de Lille s'est distinguée en allant plus loin dans ce principe d'ouverture. Elle a en effet expérimenté une forme de gouvernance inédite, l'élection d'un président du conseil d'administration extérieur à l'établissement, sans qu'il n'occupe pour autant le rôle de président de l'université. Cette configuration traduit une innovation institutionnelle fondée sur une approche partenariale et collaborative et illustre une évolution vers des modèles de gouvernance plus ouverts. Dans plusieurs établissements, la présence de représentants des organismes nationaux de recherche (ONR) et d'acteurs socio-économiques au sein du conseil

d'administration contribue à enrichir les débats et à renforcer la cohérence des orientations scientifiques et institutionnelles.

Toutefois, cet abaissement du pourcentage minimum de représentants élus des personnels et des usagers ne fait pas l'unanimité, notamment du point de vue des syndicats, qui y voient une atteinte à la démocratie universitaire et même, pour certains, un assujettissement de l'université à des intérêts extérieurs. Par conséquent, ces marges de manœuvre statutaires sont parfois utilisées avec prudence par les établissements. Plusieurs EPE signalent ainsi leur volonté de limiter les dérogations au code de l'éducation dans le cadre des statuts (Université Polytechnique Hauts-de-France, Université Jean Monnet-Saint-Étienne). L'Université Jean Monnet indique à titre d'exemple que les « modalités particulières ont été limitées, avec une composition du conseil d'administration ajustée mais en affirmant le principe de prépondérance des représentants de la communauté universitaire et une présence limitée des personnalités extérieures ». De même, l'Université Paris-Saclay, qui envisageait initialement que son conseil d'administration comprenne 50 % de personnalités extérieures, a finalement fixé cette proportion à 45 % pour tenir compte de l'opposition des organisations syndicales à cette perspective. Pour parer la critique, l'Université de Grenoble-Alpes n'a attribué aucun siège aux représentants des entreprises dans son conseil d'administration.

Afin de mieux équilibrer les rôles entre représentants élus et personnalités extérieures, de nombreux établissements publics expérimentaux ont choisi de ne pas concentrer l'ensemble des prérogatives au sein du seul conseil d'administration. C'est notamment le cas de l'Université Gustave Eiffel (UGE), qui a mis en place une répartition claire des compétences entre deux conseils distincts. D'une part, le conseil académique, composé majoritairement d'élus et d'enseignants-chercheurs, est chargé des questions relatives à la politique académique de l'établissement (formation, recherche, vie universitaire). D'autre part, le conseil d'administration, où siègent davantage de personnalités extérieures, se consacre aux orientations stratégiques générales, à la gestion budgétaire de l'établissement et aux grandes décisions institutionnelles. Dans certains cas, un conseil spécifique à la recherche peut également exister.

Le passage au statut d'EPE ne semble toutefois pas avoir altéré la démocratie universitaire, comme en témoigne la place toujours prépondérante des membres élus dans les instances de gouvernance. Le seuil de 40 % de membres élus des personnels et des usagers dans leur conseil d'administration est globalement respecté, voire dépassé. Seuls deux établissements (Paris Sciences & Lettres et l'UGE) présentent un taux inférieur à 50 %, tandis que cinq autres (Université Clermont-Auvergne, Cergy Paris Université, Université Paul Sabatier, Toulouse Capitole et Nîmes) atteignent ou dépassent légèrement cette proportion. La majorité des EPE (six établissements tels que Lille, Nantes ou Rennes) comptent entre 55 % et 65 % d'élus, et neuf établissements, parmi lesquels l'UGA, Montpellier ou encore Brest, dépassent même les 65 %. Dans l'ensemble, les collèges électoraux demeurent identiques à ceux définis par le code de l'éducation, garantissant la représentation des personnels et des usagers, y compris ceux des établissements-composantes, qui conservent leurs droits d'électorat et d'éligibilité au sein des conseils centraux. Ces éléments montrent que la transformation juridique en EPE n'a pas remis en cause le principe de démocratie universitaire.

L'Université Gustave Eiffel : enjeux de fusion et adaptation des modèles de gouvernance

L'Université Gustave Eiffel a été créée par décret publié au Journal officiel le 15 décembre 2019¹⁸. Mise en place le 1^{er} janvier 2020, elle a résulté de la fusion de l'Université Paris-Est Marne-la-Vallée et de l'Institut français des sciences et technologies des transports, de l'aménagement et des réseaux (IFSTTAR).

La fusion a impliqué une réorganisation en profondeur des services, avec un effort important de convergence des pratiques et d'harmonisation des procédures. Cette démarche a été d'autant plus complexe qu'elle s'est déroulée dans le contexte de la crise sanitaire liée au Covid-19, rendant les consultations internes difficiles et empêchant l'interconnaissance entre services de s'installer. Ce déficit de dialogue initial a alourdi le coût humain et organisationnel de la transformation.

Dans les ONR comme l'IFSTTAR, la gouvernance était perçue comme plus lisible et plus démocratique par certains agents, en raison d'une représentation directe des personnels dans les instances, selon le principe « *une personne, une voix* ». Le dialogue social s'y structurait principalement autour d'instances telles que les comités sociaux d'administration (CSA), dans lesquels une place significative est accordée aux personnels administratifs et de soutien. En intégrant une université, ces personnels ont dû s'adapter à un système de gouvernance académique plus complexe, reposant sur la constitution de collèges électoraux et une représentation différenciée selon les catégories de personnels, avec une représentativité moindre des personnels non enseignants par rapport au modèle antérieur de l'IFSTTAR.

1.2.2 Une gouvernance à plusieurs niveaux : des instances intermédiaires favorisant le dialogue, mais un défi pour l'efficacité décisionnelle

La souplesse offerte par le statut d'EPE a permis aux universités et écoles membres de concevoir des dispositifs de gouvernance adaptés à leurs spécificités. Il en résulte une grande diversité de modèles, reflétant la variété des configurations institutionnelles.

Cette diversité s'explique notamment par des différences de taille entre les EPE, évaluées à travers deux indicateurs souvent non corrélés : le nombre d'établissements-composantes et les effectifs d'étudiants. Ainsi, l'Université Paris Cité, issue de la fusion des universités Paris-Descartes et Paris-Diderot, ne compte qu'un seul établissement-composante, l'Institut de Physique du Globe de Paris, pour plus de 58 000 étudiants. À l'inverse, l'Institut Polytechnique de Paris (IPP) regroupe six établissements-composantes pour environ 11 000 étudiants.

Les orientations stratégiques et les projets pédagogiques varient également. À titre d'exemple, CY Cergy Paris Université (CYU) développe un projet fortement ancré dans son territoire, tandis que des établissements comme l'Université Paris-Saclay ont adopté une approche centrée sur la recherche dans un contexte international. L'enjeu pour les établissements publics expérimentaux consiste à concilier ces deux dynamiques, ancrage

¹⁸ Décret n° 2019-1360 du 13 décembre 2019 portant création de l'Université Gustave Eiffel et approbation de ses statuts.

territorial et ambition internationale, afin de renforcer à la fois leur contribution au développement local et leur positionnement dans la compétition académique mondiale.

Dans ce cadre, l'hétérogénéité des modèles de gouvernance apparaît pleinement justifiée. Elle permet aux EPE d'ajuster leurs structures et leur pilotage en fonction de leurs priorités, de leur ancrage local et de la nature des établissements qui les composent. Certains ont choisi de s'écarter le moins possible du cadre du code de l'éducation, afin de préserver un consensus au sein de leurs instances et de limiter les résistances. D'autres, à l'image de Nantes Université, se sont dotés d'instances plus innovantes et visant à développer la transversalité : instituts thématiques, conseil académique, conseil de recherche, etc.

Ces nouvelles instances facilitent la création de nouveaux projets communs aux établissements-composantes et favorisent ainsi les synergies. Néanmoins, l'animation au quotidien de ces multiples instances peut être lourde et chronophage, tout en amoindrissant la lisibilité de la gouvernance. Il est important de veiller à ne pas créer un mode de gouvernance qui créerait de l'inertie au sein des établissements publics expérimentaux.

Plusieurs établissements ont souligné l'importance d'un travail de pédagogie pour accompagner l'adhésion aux évolutions souvent profondes introduites par le nouveau statut. Dans la majorité des cas, les statuts ont été élaborés à l'issue d'un processus de concertation entre l'établissement chef de file, les établissements-composantes et les personnels.

Le coût de transformation varie fortement selon le degré d'intégration choisi. Les établissements ayant opté pour une fusion ou une forte mutualisation des services, comme l'Université Gustave Eiffel, ont connu des transformations plus profondes. À l'inverse, les EPE fondés sur un modèle plus confédéral, comme l'Université PSL, ont engagé des évolutions plus limitées : la structure centrale assure le pilotage stratégique, tandis que les établissements-composantes conservent une large autonomie opérationnelle.

La représentation des établissements-composantes dans les établissements publics expérimentaux

Les établissements publics expérimentaux ont adopté des modalités de gouvernance différenciées, reflétant des degrés variables d'intégration des établissements-composantes. Dans la majorité des cas, ces établissements conservent leur personnalité morale et leurs instances propres. L'articulation avec l'établissement de tête diffère selon les statuts adoptés : les représentants des établissements-composantes peuvent être plus ou moins intégrés au conseil d'administration de l'EPE ou dans d'autres instances intermédiaires créées spécifiquement.

Plusieurs établissements publics expérimentaux ont instauré un directoire réunissant les directeurs des établissements-composantes. Cette instance, fonctionnant parallèlement aux organes centraux de l'EPE, joue un rôle clé dans la coordination entre les membres, tout en préservant leur autonomie opérationnelle. La mise en place de ce directoire est particulièrement pertinente lorsque le nombre d'établissements-composantes est important, mais elle permet plus généralement d'assurer une représentation de l'ensemble des membres de l'EPE en l'équilibrant par rapport au conseil d'administration. Dans certains établissements, comme à l'Université de Bourgogne Europe, cette instance prend la forme d'un conseil des chefs d'établissement, qui se réunit tous les deux mois.

LES REGROUPEMENTS D'ETABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE RECHERCHE : PREMIER BILAN DES ETABLISSEMENTS PUBLICS EXPERIMENTAUX

Pour l'EPE Nîmes Université, la gouvernance ne repose pas sur un conseil d'administration et un conseil académique (Cac) composé d'une commission de la recherche (CR) et d'une commission de la formation et de la vie universitaire (CFVU). L'université est administrée par un conseil d'université (composé de 31 membres dont 16 élus, trois membres de droit pour les composantes et associés et 12 personnalités extérieures), qui exerce les compétences dévolues ordinairement à ces différentes instances. L'université est également dotée d'un conseil de la formation, d'un conseil de la recherche, d'un conseil de la vie étudiante et d'un comité social d'administration d'établissement. Le bureau est composé du président, des vice-présidents et du directeur général des services (DGS). Ses réunions sont hebdomadaires. Les vice-présidences sont pourvues par nomination. Le directoire de l'EPE Nîmes Université réunit à la fois les directeurs des composantes internes et ceux des établissements associés, sans distinction statutaire dans le fonctionnement quotidien : tous participent à la prise de décision, avec un poids équivalent en matière de points de décision, impliquant un traitement paritaire des acteurs avant transmission des dossiers au conseil d'administration.

Dans le cas de Paris-Saclay, les établissements-composantes participent au comité de direction qui prépare les résolutions pour le conseil d'administration, mais ils ne disposent pas de voix au conseil d'administration.

Les statuts de l'Université Paris Cité ont également institué un « sénat académique », libérant le conseil d'administration d'un grand nombre de sujets du quotidien et lui permettant de se concentrer sur la stratégie de l'établissement. La proportion de membres extérieurs au sein du conseil d'administration est par ailleurs plus importante que dans les universités classiques, et les statuts prévoient que différents membres de droit « stratégiques », comme l'AP-HP, le CNRS ou encore l'Inserm, y sont représentés. L'objectif du « bicamérisme » sénat académique / conseil d'administration vise à faire de ce dernier une instance plus stratégique et moins enfermée dans les problématiques de politique « locales » strictement internes à l'université.

Les encadrés ci-dessous comparent deux gouvernances à directoire, l'une axée sur le pilotage international et l'autre sur la politique de site de l'EPE.

**La priorité donnée au pilotage international :
l'exemple de l'Institut Polytechnique de Paris (IPP)**

La gouvernance de l'Institut Polytechnique de Paris repose sur une organisation duale clairement structurée, distinguant la fonction **de président du conseil d'administration**, chargé des **orientations stratégiques**, de celle de **président exécutif (président du directoire)**, responsable de la **mise en œuvre opérationnelle**. Cette gouvernance s'appuie sur un **directoire composé des directeurs des écoles membres** de l'EPE et sur un comité exécutif incluant également les vice-présidents et le directeur général des services (DGS). Ce modèle cherche à atteindre un niveau de gouvernance comparable à celui des grandes universités internationales, mais doit encore consolider ses équilibres internes, notamment budgétaires.

Modification des statuts : le fonctionnement des instances a été clarifié pour séparer la souveraineté propre à chaque école de la stratégie collective de l'établissement. Le processus décisionnel a été simplifié : les décisions du directoire ne requièrent plus l'unanimité, bien que les écoles conservent un droit de veto motivé. La cohérence d'ensemble est renforcée par des outils communs, tels que la présentation budgétaire consolidée et la participation du président du directoire aux instances internes des écoles. Enfin, l'organisation administrative a été consolidée par la création d'un DGS, doté d'une autorité hiérarchique sur les services centraux et fonctionnelle sur les services mutualisés.

Rôle du conseil d'administration : le conseil d'administration de l'Institut Polytechnique de Paris est doté de larges compétences stratégiques et d'un pouvoir de délégation. Il s'appuie notamment sur des comités structurés au sein de l'établissement sur l'ensemble des grandes missions et fonctions. Il est responsable de la définition des orientations stratégiques de l'institut, incluant l'approbation du projet partagé et du contrat pluriannuel avec l'État, ainsi que la promotion du développement international. Il définit l'organisation générale, les programmes de recherche et l'offre de formation.

La priorité donnée à la politique de site : le cas de CY Cergy Paris Université

Les statuts expérimentaux de CYU ont prévu la mise en place d'une gouvernance à deux niveaux, l'établissement et le territoire, afin d'organiser le rôle de pilotage et de coordination de la politique de site de cette université.

Ce double positionnement s'articule autour des deux conseils centraux, le conseil de site et le conseil d'établissement.

Le conseil de site tient lieu de conseil d'administration de l'EPE. Il se distingue par sa composition élargie et sa vocation stratégique. Il comprend 32 membres, dont 16 représentants élus de CYU, huit représentants des établissements-composantes et associés (notamment l'ESSEC, les écoles de la création, l'ILEPS/EPSS, et les écoles d'ingénieurs), un représentant du CNRS, cinq représentants des collectivités locales et chambres consulaires, ainsi que deux représentants du monde socio-économique. Ce conseil est chargé de définir à la fois la stratégie et la politique de site de l'établissement.

Le conseil d'établissement, davantage centré sur la gestion quotidienne et les affaires académiques, agit comme un organe interne propre à CYU.

La coordination entre les deux niveaux de gouvernance est assurée par un **vice-président délégué à la politique de site** et un **vice-président délégué à la politique d'établissement** (premier vice-président). Deux comités de direction préparent les travaux des conseils : le comité de direction de site et le comité de direction d'établissement. Entre ces deux niveaux, un principe de « regards croisés » est instauré pour garantir la cohérence stratégique entre l'établissement et le site.

Pour compléter cette organisation, un directoire spécifique à l'I-Site a été mis en place pour piloter la mise en œuvre de l'initiative d'excellence dont bénéficient CY Cergy Paris Université et l'ESSEC, et plus généralement pour assurer le suivi des relations établies entre CYU et l'ESSEC¹⁹. Il réunit des membres de CYU et de l'ESSEC de manière paritaire (mais également des parties tierces, dont un représentant du CNRS), et propose au conseil de site l'affectation des fonds de l'I-Site.

Le regroupement en instituts thématiques ou en pôles pour favoriser la transversalité

Dans certains cas, afin de favoriser les rapprochements entre disciplines partagées par les établissements membres et de stimuler les synergies, les établissements publics expérimentaux ont opté pour une structuration en instituts thématiques. À l'Université Clermont Auvergne, cette organisation s'est traduite par la création de six instituts, chacun doté de ses propres instances (direction, bureau), auxquels la présidence a délégué des missions d'arbitrage et de pilotage. Ces instituts disposent ainsi d'un pouvoir décisionnel sur certaines dimensions stratégiques. Il en est de même à Nantes Université, où quatre pôles ont été institués, avec leurs statuts et leurs compétences (Humanités, Sociétés, Santé, Sciences et Technologies).

À l'inverse, l'Université Marie et Louis Pasteur a misé sur la souplesse avec la mise en place de quatre instituts (Technologie, Humanités et Droit, Santé et Sport, Environnement, Territoires et Politiques publiques) qui ont pour rôle de concevoir des initiatives transversales impliquant les partenaires et les composantes de l'EPE (UFR, IUT) dans les champs de la formation, de la recherche et de l'innovation. Dirigés par un conseil et un directeur, ces instituts n'exercent pas de fonction d'arbitrage mais proposent des actions innovantes soumises à la gouvernance et aux instances centrales, notamment au conseil d'administration.

Ces deux exemples mettent en évidence l'existence d'approches différentes de l'intégration au sein des EPE, l'une reposant sur une délégation partielle de la gouvernance aux instituts, l'autre sur l'attribution à ces instances d'une fonction d'impulsion et de proposition.

Ces instituts incarnent une intégration pensée des différentes composantes d'un EPE. Ils se veulent l'expression concrète de la transversalité et des synergies que ces regroupements peuvent générer. Il convient toutefois de rester vigilant face à la place prise par cette structuration supplémentaire au sein de certains EPE : elle ne doit pas aboutir à la création d'une gouvernance horizontale parallèle, voire concurrente de la gouvernance verticale existante, au risque de complexifier et d'entraver le fonctionnement global de l'établissement, en démobilisant les dirigeants des établissements-composantes. Ce risque doit être appréhendé avec une vigilance toute particulière dans le domaine de la recherche, où l'agilité doit être de rigueur.

¹⁹ L'ESSEC participe aussi au regroupement CY Alliance dans le cadre de l'I-Site CY Initiative ; elle est considérée comme établissement associé à CYU, avec une convention distincte des autres établissements, visant « la réussite pleine et entière de l'initiative d'excellence ». En raison de cet enjeu supplémentaire, CYU et l'ESSEC ont mis en place des modalités de gouvernance partagée, à travers le directoire qui pilote CY Initiative. (rapport du HCERES sur la sortie d'expérimentation de CY).

Recommandation n° 3. (DGESIP, DGRI) Sur la base des leçons des expérimentations, élaborer d'ici fin 2026 un guide des bonnes pratiques pour la rédaction des statuts afin d'améliorer la lisibilité et de renforcer l'efficacité de la gouvernance des regroupements.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

L'ordonnance 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 a tiré les leçons des précédentes tentatives de regroupement de ces établissements, en fondant cette expérimentation sur les principes du volontariat, de la préservation de la personnalité morale des établissements-composantes et d'une grande souplesse dans la rédaction des statuts. En contrepartie, elle a favorisé l'ouverture des établissements publics expérimentaux sur les territoires et le monde économique. L'expérimentation a déclenché un mouvement de rapprochement inédit dans vingt-trois EPE, intégrant des grandes écoles.

La capacité des établissements publics expérimentaux à définir une stratégie, à s'ouvrir à des partenariats en montrant un front commun, à rayonner à l'international, et leur volonté avérée de mise en commun de services aux étudiants, sont des points positifs. Un accompagnement plus marqué et déconcentré via les recteurs aurait permis de gagner du temps et d'élargir le dispositif grâce au partage d'expériences selon la composition des EPE et leurs objectifs stratégiques propres. Il aurait sans doute aussi permis d'éviter des lourdeurs sur le plan institutionnel dans beaucoup d'établissements publics expérimentaux. Enfin l'objectif d'ouverture sur les territoires et les entreprises, pas toujours assumé, doit être soutenu.

Comme l'a prévu la loi d'habilitation du 10 août 2018, il appartient maintenant au ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche d'établir un bilan intermédiaire de l'expérimentation, avant la fin de l'année 2026, afin de préparer et soumettre au Parlement, d'ici la fin du mois de juin 2027, un texte de loi qui pérenniserait une procédure souple de rapprochement volontaire des établissements publics d'enseignement supérieur et de recherche et proposerait en conséquence une simplification et une rationalisation des EPSCP.

Pour faciliter des regroupements et permettre à l'État d'en appréhender pleinement les enjeux locaux, le MESR devrait par ailleurs inscrire son action dans ce domaine dans le cadre d'une déconcentration accrue vers les recteurs, en contrepoint de l'autonomie universitaire.

2 UNE AMBITION AFFICHÉE DE MONTÉE EN GAMME ACADÉMIQUE ET SCIENTIFIQUE

Le paysage de l'enseignement supérieur en France est bicéphale, partagé entre les grandes écoles et les universités. Il est aussi marqué par une distance historique entre ces deux composantes, qui a contribué à fragmenter la recherche académique.

Les grandes écoles se distinguent par la qualité de leur pilotage de la formation et par leur proximité avec le monde économique, qui favorise l'insertion professionnelle de leurs diplômés. En revanche, la recherche n'y constitue pas forcément une priorité, y compris dans la plupart des écoles d'ingénieurs.

À l'inverse, les universités devraient occuper une place centrale dans la production de la recherche, qui fait partie intégrante de leurs missions. Cependant, leurs formations demeurent souvent peu orientées vers l'insertion professionnelle et une certaine réserve à l'égard du monde de l'entreprise y persiste encore.

Sans corriger l'ensemble de ces défauts, les établissements publics expérimentaux ont contribué à rapprocher universités et grandes écoles, à leur faire partager leurs cultures et à améliorer la visibilité de la recherche française.

2.1 Une dynamique de recherche renforcée mais encore en structuration

L'originalité de l'organisation française de la recherche est qu'elle repose à la fois sur des organismes nationaux de recherche (ONR) de taille variable, qui sont principalement des établissements publics nationaux à caractère scientifique et technologique (CNRS, Inserm, Inrae, Inria, IRD²⁰, etc.) et des établissements publics à caractère industriel et commercial (dont le BRGM, le CEA, le Cnes, l'Ifremer et l'Onéra²¹), et sur des établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP) dont, en premier lieu, les universités.

Les EPE ont pris en compte dans leur stratégie, dans leur organisation et leurs statuts, la place à réserver à la recherche, et ont veillé à associer à leurs instances dirigeantes des représentants à haut niveau de ces ONR.

La recherche française a pu bénéficier de l'image de marque et de la signature de certains établissements publics expérimentaux. Par ailleurs, de par leur dimension, les EPE ont su répondre aux appels à manifestation d'intérêt et aux appels à projets pour les grands programmes I-SITE et IDEX.

Cependant, des progrès restent à réaliser, en fonction de la taille et de la vocation des établissements, pour mieux insérer les objectifs de recherche dans la stratégie des EPE en amplifiant la spécialisation sur certains thèmes.

²⁰ Centre national de la recherche scientifique, Institut national de la santé et de la recherche médicale, Institut national de recherche pour l'agriculture, l'alimentation et l'environnement, Institut national de recherche en sciences et technologies du numérique, Institut de recherche pour le développement.

²¹ Bureau de recherches géologiques et minières, Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives, Centre national d'études spatiales, Institut français de recherche pour l'exploitation de la mer, Office national d'études et de recherches aérospatiales.

2.1.1 Une mutualisation des politiques de recherche bénéfique aux EPE et aux ONR, qu'il convient de continuer à développer

Des alliances thématiques ont été nouées, par exemple entre les centres hospitaliers universitaires (CHU) et le CEA pour la médecine nucléaire, l'Inrae pour les virus animaux, l'Inserm pour la biologie et la santé humaine.

Les universités travaillent avec les ONR *via* les unités mixtes de recherche (UMR, à l'exception de l'Inria). Comme l'a rappelé le rapport Gillet²², « *ce format d'unité partagée entre des organismes nationaux de recherche et des universités, des grandes écoles et des établissements d'enseignement supérieur permet la construction de communautés de recherche thématiques sur des sites, et offre aux ONR des capacités de déclinaison de leur politique nationale au niveau des sites universitaires en fonction des acteurs locaux et des spécificités des territoires* ». L'UMR résulte d'une convention entre les ONR et les universités.

L'Inserm dispose ainsi d'environ 365 structures de recherche réparties sur le territoire, majoritairement mixtes avec des cotutelles d'établissements d'enseignement supérieur. Cette cotutelle est plus approfondie au sein des établissements publics expérimentaux. Sur chaque site, notamment à Toulouse et Montpellier, un dialogue avec les partenaires permet de développer une stratégie scientifique commune, de soutenir les unités de recherche au quotidien et de mutualiser les ressources. Des référents scientifiques sont désignés pour renforcer ce dialogue, en soutenant les comités de pilotage et en suivant l'évolution des projets.

Le CNRS participe à la mise en place de structures mutualisées d'appui au montage ou à la valorisation de projets, qui bénéficient aux UMR dont il est cotutelle. Les *Graduate Schools* au sein des établissements publics expérimentaux (EPE) sont ainsi des structures intéressantes pour le lien entre formation et recherche.

L'Inria a la responsabilité depuis 2024 de l'agence de programmes dans le numérique pour renforcer les dynamiques collectives de l'enseignement supérieur et de la recherche. À ce titre, l'institut a développé des partenariats avec les universités et les EPE (le premier avec Sorbonne Université en 2021, puis avec neuf autres²³) : les centres Inria en région sont devenus les centres Inria de l'université signataire, leur relation étant formalisée par une convention pluriannuelle. Ainsi la dynamique impulsée par les centres Inria d'université a eu pour résultat d'augmenter le nombre d'équipes-projets conjointes, dans le cadre d'une stratégie partagée. 90 % des 230 équipes-projets sont conjointes avec les universités partenaires de l'institut, 60 % des personnels étant salariés par l'Inria et 35 % par les universités (le reste par d'autres organismes nationaux de recherche, dont le CNRS, l'Inserm ou l'Inrae). Par exemple, le nombre d'équipes-projets du Centre Inria de Saclay est passé de 25 en 2020 à 42 en 2024, dans le cadre de la dynamique de ses deux composantes (Centre Inria de l'Université Paris-Saclay et Centre Inria de l'Institut Polytechnique de Paris).

En fonction des sites, l'Inria partage certaines fonctions partiellement (à l'exemple du Centre Inria de l'Université Paris-Saclay pour la cellule Europe) ou totalement (comme le Centre Inria de l'Université de Rennes pour la cellule Europe et le service de développement

²² Rapport de la mission sur l'écosystème de l'innovation et de la recherche, 15 juin 2023.

²³ Au second semestre 2021, l'Université Côte d'Azur, l'Université de Bordeaux, l'Institut polytechnique de Paris, l'Université de Lille et celle de Paris-Saclay ; en 2022 avec l'Université de Rennes-I et l'Université Grenoble-Alpes ; en 2023 avec l'Université de Montpellier et l'Université de Lorraine.

logiciel). Le COMP 2024-2028 de l'Inria et ses annexes territoriales prévoient une mutualisation plus marquée dans le cadre de la phase II des Centres Inria de l'Université.

L'Institut Pasteur a rejoint en 2022 l'EPE Université Paris-Cité (UPCité) en tant que membre associé afin de mieux coordonner ses activités de recherche avec la faculté de santé. Pour l'Institut Pasteur, l'attrait principal de cet EPE – appuyé sur l'exemple de l'Institut de Physique du Globe de Paris (IPGP) – est la capacité qu'il lui offre de renforcer ses projets scientifiques grâce au soutien d'UPCité, de développer des synergies et de renforcer l'attractivité pour les doctorants sur son périmètre. Pour UPCité, l'intérêt est de bénéficier de l'impact scientifique de l'Institut Pasteur en soutien à la signature « santé planétaire », et de la mise en commun de différentes politiques et investissements (par exemple, un projet de plateforme de chimie médicinale, portée par Pasteur dans le cadre d'une opération de mécénat, et qui sera ouverte aux personnels de recherche d'UPCité). Cette dynamique a permis d'obtenir la labellisation IDEX, une reconnaissance internationale *via* les classements internationaux et un financement de la trajectoire de transformation continue (IDEX ainsi que les différents AAP France 2030). Elle a aussi permis la constitution d'un site UPCité, c'est-à-dire un écosystème bénéficiant de la dynamique de recherche et d'innovation portée par l'IDEX d'UPCité.

Le statut d'EPE n'a que peu changé le mode de relations entre universités et ONR. Cependant, de par les règles d'octroi des financements IDEX/I-SITES favorables aux regroupements, il a facilité une contractualisation ou une intégration partielle avec les ONR, ouvrant la voie à des mutualisations de moyens efficaces et au financement d'actions de recherche transverses. La visibilité de l'établissement signataire en a été renforcée, soit au plan national, soit au plan international.

2.1.2 Une attractivité pour les enseignants-chercheurs et les étudiants qui se nourrit de coopérations entre EPE et organismes nationaux de recherche

Le gain en attractivité des établissements publics expérimentaux se différencie selon la visibilité et la notoriété préalables des établissements et notamment de l'université cheffe de file, la complémentarité des composantes et la durée de l'expérimentation. De ce point de vue, les EPE à vocation de coopération régionale accrue, ou encore les EPE d'opportunité, qui regroupent une ou deux composantes de petite taille et pas forcément complémentaires de l'université principale, ont évidemment moins de chances d'attirer étudiants et enseignants-chercheurs étrangers que les grands établissements déjà reconnus.

Durant la période d'expérimentation, le nombre des candidatures d'étudiants en première année de licence à l'Université de Paris Sciences & Lettres (constituée autour de l'Université de Paris-Dauphine) a augmenté de 25 000, pour un taux de sélectivité de 4,6 %, ce qui traduit une forte progression de l'attractivité globale des formations dispensées par cet établissement, en partie imputable à la mise en place de l'EPE. Dans le même sens, le nombre de candidatures au niveau master a augmenté de 20 % entre 2019 et 2021. Malgré un contexte sanitaire défavorable, la proportion d'étudiants internationaux a également augmenté, passant entre 2019 et 2021 de 9 à 14 % en première année de licence et de 19 à 21 % en master. Il s'est maintenu en doctorat à 40 %. En phase de lancement, les *PhD tracks* de PSL (cursus master-doctorat en cinq ans), innovation de l'université, rencontrent déjà un fort succès auprès des

étudiants étrangers : ils ont attiré 96 % de candidats internationaux en 2021 et 94 % en 2022. 50 nationalités sont représentées, issues de tous les continents.

Les établissements publics expérimentaux et les IDEX/I-SITE sont complémentaires, mais à ce stade l'impact des IDEX/I-SITES pour le rayonnement international et l'attractivité de l'EPE est plus flagrant pour les établissements associés à des organismes nationaux de recherche disposant déjà de leur propre notoriété, tels que l'Institut Pasteur ou le CNRS, ou lorsque l'université cheffe de file est elle-même reconnue, telles que l'Université Paris-Saclay ou l'Université de Paris-Dauphine au sein de Paris sciences et lettres (PSL).

La stratégie des ONR est de contribuer à renforcer le rôle de chef de file de l'université intégrée sur son territoire et le statut d'EPE est vu comme facilitant cette dynamique. Ce statut n'est donc pas forcément déterminant sur ces sujets. Aix-Marseille et Strasbourg apportent la démonstration que des fusions peuvent être réussies, et reconnues comme telles, sans avoir eu besoin d'utiliser les outils proposés par l'ordonnance du 12 décembre 2018. Enfin, l'attractivité ne dépend pas seulement de la réputation d'un établissement mais également des politiques nationales d'accueil et des conditions de vie dans les villes universitaires.

2.1.3 Une présence renforcée des ONR au sein des organes de gouvernance des EPE, qui ne permet pas de remédier à certaines lourdeurs

La position commune des ONR est de ne pas intégrer les EPE avec un statut d'établissement-composante ou de membre associé, extérieur ou autre (la seule exception étant l'IFSTTAR au sein de l'Université Gustave Eiffel). Chaque ONR a donc le statut de partenaire des EPE. Il n'en demeure pas moins qu'il peut être représenté au sein des instances telles que les conseils d'administration, les conseils académiques et les commissions sur la recherche dans des conditions définies par ce statut qui, dans beaucoup de cas, sont proches de celles prévues pour les établissements-composantes. La situation est la même dans la plupart des EPE, la distinction entre établissement-composante, membre-associé et partenaire étant en pratique assez ténue pour ce qui concerne la gouvernance de l'établissement, au-delà de la composition du conseil d'administration, qui intègre aussi des représentants de collectivités territoriales et des acteurs du monde socio-économique.

Ainsi, PSL est en lien avec le CNRS, l'Inria et l'Inserm. Les relations avec les autres ONR restent marginales. Les trois ONR participent à la gouvernance de l'université : ils sont représentés chacun avec voix délibérative au conseil d'administration et au directoire. Ils participent à la définition de la stratégie de l'université, avec laquelle ils coordonnent leur stratégie. Les personnels de ces organismes de recherche dans le périmètre de PSL font partie intégrante de la communauté universitaire de l'EPE dans le respect de leur statut propre, et sont représentés à son conseil d'administration et au sénat académique.

Le CNRS signe une convention quinquennale avec les EPE, qui régit les modalités du partenariat au travers des unités de recherche partagées. En théorie, la valeur ajoutée principale pour lui est la simplification du paysage de ses partenariats résultant de la diminution du nombre de ses interlocuteurs. Pour renforcer sa présence sur les sites, un dispositif institutionnel est désormais mis en place. L'interlocuteur privilégié des principaux acteurs de chaque site (universités, écoles, collectivités locales, industriels, associations, etc.) est le Directeur ou la Directrice Scientifique Référent(e) (DSR). Membre du collège de direction du CNRS en tant

LES REGROUPEMENTS D'ETABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE RECHERCHE : PREMIER BILAN DES ETABLISSEMENTS PUBLICS EXPERIMENTAUX

que directeur ou directrice d'institut, le ou la DSR d'un site représente le PDG du CNRS et porte la politique de l'organisme sur ce site.

S'agissant de l'Inria, une gouvernance conjointe depuis 2021 réunit le président de l'université, le président-directeur général de l'institut, leurs vice-présidents et les directeurs des centres Inria pour déterminer la feuille de route commune. Le directeur/la directrice du centre Inria de l'Université est membre des instances dirigeantes de l'université, ces instances variant d'une université à l'autre (conseil d'administration, comité de direction, etc.).

L'Institut Pasteur, fondation privée à but non lucratif, a choisi pour sa part le statut de membre associé à l'Université Paris-Cité (UPCité). Le directeur général de l'Institut Pasteur siège au comité de direction et dans plusieurs commissions d'UPCité (sénat académique, comité de recherche). Réciproquement, UPCité a été intégrée dans le conseil d'administration de Pasteur (à l'issue d'une réforme statutaire récente). L'institut Curie avait connu une situation comparable un an auparavant : alors qu'il ne trouvait pas sa place au sein de l'Université de Paris Sciences & Lettres, un compromis a été trouvé *via* le statut de membre associé (également adopté par le Collège de France).

Ainsi les organismes de recherche ont-ils été amenés à s'engager dans une coopération plus ou moins institutionnalisée avec les établissements publics expérimentaux dont les axes de travail rencontrent les leurs.

Cependant, l'organisation et la gouvernance de l'EPE peuvent nuire à la souplesse de sa coopération avec les ONR. Un EPE dont la présidence dispose de peu de compétences propres, ou dont l'organigramme intègre un niveau intermédiaire d'administration supplémentaire (quatre pôles à Nantes Université, trois facultés à l'université de Paris-Cité, cinq pôles de recherche à Montpellier...) ou encore qui applique peu le principe de subsidiarité ou multiplie les comités de concertation, est entravé par de lourds et longs processus de décision collective en termes de discussion stratégique, ou de gestion des unités. Les mutualisations peinent alors à se concrétiser, ou à atteindre leur pleine efficacité.

Une certaine homogénéisation des règles de gouvernance des établissements publics expérimentaux et l'assouplissement et la simplification des règles de gestion des unités de recherche constituent ainsi l'une des clés de la réussite des EPE dans ce domaine et de la sortie de la phase d'expérimentation.

Enfin, après concertation et accord avec les autres ministères, le MESR élabore et négocie en stratégie, avec les opérateurs (ONR et universités), des contrats d'objectifs, de moyens et de performance (COMP). Les établissements étant autonomes, il leur revient de les mettre en œuvre. Cependant, grâce à ses financements, l'État peut faire levier et obtenir des engagements fermes. Il conviendrait de renforcer ce rôle.

Si, en effet, la coopération entre établissements publics expérimentaux et organismes nationaux de recherche a favorisé leur succès à des appels à projets et le rayonnement des nouveaux établissements, il n'en demeure pas moins que les modes de travail antérieurs n'ont que peu évolué : le regroupement des établissements peut offrir davantage encore de marges de progrès à la recherche.

2.2 Une adaptation de l'offre de formation plus ouverte sur la complémentarité des formations et sur les besoins des territoires

2.2.1 Des établissements publics expérimentaux favorisant la complémentarité des formations lorsqu'ils ont une taille et une ouverture suffisantes

De manière intuitive, les sciences humaines et sociales (SHS) ont pu trouver une place dans des projets de formation qui mêlent sciences technologiques et SHS. Les métiers étant désormais mixtes, la présence des SHS dans la formation à ces métiers est utile. À travers la large diffusion des appels à projets, les établissements publics expérimentaux permettent de nourrir les réponses qui y sont apportées, en s'appuyant sur leurs différents établissements-composantes, mais aussi en les soutenant.

L'entrée dans les EPE des écoles d'architecture en tant qu'établissements-composantes a ainsi changé leur mode de travail. Auparavant, ces écoles voyaient passer des appels à projet de très loin, voire apprenaient *a posteriori*, et trop tard, leur existence. Leur intégration dans un EPE leur a permis d'être mieux informés de ces appels à projets et de bénéficier du soutien de l'EPE pour y répondre alors que seules, de par leur taille, elles ne pouvaient ni rassembler le budget ni activer les coopérations nécessaires pour répondre. Par ailleurs, une complémentarité entre formations (sciences et lettres, mathématiques, ingénierie et architecture) est de plus en plus développée selon les établissements.

Un autre exemple de rapprochement des formations a été donné par l'École supérieure d'ingénieurs en électrotechnique et électronique (ESIEE Paris, école de la chambre de commerce et d'industrie de Paris - CCIP), qui est devenue un établissement-composante de l'Université Gustave Eiffel tout en fusionnant avec l'École supérieure d'ingénieurs de Paris-Est (ESIPE). Elle a ainsi amené 3 000 élèves à l'EPE, ce qui est beaucoup pour une école d'ingénieurs mais marque l'efficacité de la démarche des établissements publics expérimentaux.

La transformation de l'université de Cergy-Pontoise en EPE (CY) a également permis d'incorporer des formations ingénieurs à l'université (qui n'en possédait pas auparavant) en y intégrant l'École internationale des sciences du traitement de l'information (EISTI) sous la forme d'un modèle original de *graduate school* (CY Tech). Cette fusion a amélioré l'articulation de la formation avec la recherche en facilitant l'intervention des enseignants-chercheurs de l'université dans les formations d'ingénieurs et développé l'offre en créant de nouvelles spécialités d'ingénierie dans des champs disciplinaires présents à l'université (génie civil, biotechnologies et chimie). L'arrivée dans CY de l'École pratique de service social (EPSS) et de l'École supérieure des métiers du sport et de l'enseignement (ILEPS), en tant qu'établissements-composantes, a permis de compléter l'offre de formations de l'EPE par l'ajout de champs disciplinaires qui y étaient très mal représentés jusqu'alors. Enfin, l'association de l'ESSEC à CY en juin 2020 constitue une ouverture remarquable, qui s'est traduite notamment par le partage d'un laboratoire important sur les modèles mathématiques et économiques de la dynamique de l'incertitude et des interactions et par la délivrance d'un diplôme conjoint de bachelor (le *Bachelor Act* « apprendre à conduire des transitions »). Le HCERES a encouragé CY et l'ESSEC à approfondir de façon plus volontariste encore ce rapprochement.

LES REGROUPEMENTS D'ETABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE RECHERCHE : PREMIER BILAN DES ETABLISSEMENTS PUBLICS EXPERIMENTAUX

Par ailleurs, de nombreux EPE ont instauré des doubles diplômes, qui leur permettent de valoriser les acquis de leurs étudiants grâce à des passerelles offrant à ces derniers la possibilité de fluidifier leur parcours et faciliter leur réorientation entre cursus.

Enfin, la signature des diplômes par le seul président de l'établissement est également un moyen d'accentuer cette complémentarité et de renforcer la valeur de ces diplômes, grâce à la marque de l'établissement.

Cependant, ce rapprochement entre formations reste à encourager plus largement. Surtout, il reste limité lorsque l'établissement en lui-même est déséquilibré et accueille autour de l'université cheffe de file des composantes peu nombreuses et réduites en taille. Ainsi, l'EPE Université de Brest n'a qu'une seule composante à côté de l'Université de Bretagne Occidentale, Bretagne INP, qui a certes regroupé trois écoles dont l'École nationale d'ingénieurs de Brest. L'EPE Nîmes Université a comme composantes deux écoles de 120 et 320 étudiants, peu nombreux face aux 6 000 de l'université. Les EPE de Saint-Etienne et Montpellier Paul Valéry n'ont comme composante que l'école nationale supérieure d'architecture du lieu, comptant respectivement 600 et 740 étudiants face aux 20 600 et 23 000 étudiants de l'université. Toulouse-université a pour composante unique l'école d'ingénieurs agronomes de Purpan, dont l'université reconnaît elle-même qu'elle offre peu de possibilités de fusion ou de mutualisation, tant dans les formations que dans les services aux usagers.

En définitive, si les établissements publics expérimentaux ont permis de franchir une étape importante dans la structuration de coopérations entre filières de formation et dans l'intégration de formations auparavant isolées, la mutualisation réelle des cursus demeure en construction. À terme, le développement de formations conjointes, de modules partagés et de passerelles entre parcours permettra de consolider ces dynamiques et de donner toute leur portée aux rapprochements initiés. Ce processus, encore progressif, doit contribuer à la fois à rationaliser l'offre de formation en évitant les redondances et à renforcer la cohérence globale de l'établissement, sans pour autant remettre en cause la singularité et la personnalité juridique de chacune de ses composantes.

2.2.2 Une offre de formation mieux ancrée dans les territoires

Même lorsque les établissements publics expérimentaux semblent se tourner résolument vers la compétition internationale, ils ne peuvent faire abstraction des attentes des acteurs nationaux et locaux. L'établissement irrigue son territoire d'implantation, au travers de la formation des étudiants et en soutien au développement des entreprises locales, et il prépare ainsi ceux-ci à une insertion professionnelle de proximité. Les acteurs économiques représentent au demeurant un soutien financier indispensable, notamment par le versement de la taxe d'apprentissage, pour les filières et le financement de programmes de formation spécifiques.

L'offre de formation évolue désormais en prenant mieux en compte ces besoins et attentes locales. Cette prise en compte se traduit sous deux angles : d'une part, dans le cadre des contrats conclus avec l'État, la multiplication des coopérations, des conventionnements avec les collectivités locales, les entreprises, les acteurs locaux du développement et de l'emploi et, d'autre part, au travers d'une présence plus forte du monde économique dans les instances d'administration ou de direction des établissements publics expérimentaux.

LES REGROUPEMENTS D'ETABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE RECHERCHE : PREMIER BILAN DES ETABLISSEMENTS PUBLICS EXPERIMENTAUX

L'adaptation de la formation aux enjeux locaux est encouragée dans le programme I-SITE, dans les contrats d'objectifs, de moyens et de performance (les COMP), qui soulignent la volonté de mieux répondre aux besoins des filières en tension et plus globalement à ceux de la Nation.

À Cergy, CY travaille étroitement avec l'agence d'expansion économique du Val d'Oise. Aujourd'hui Grand Établissement, l'université a proposé des formations sur des thématiques attractives, comme CY école du design et CY transports, par exemple.

Avec ses partenaires du site (EBI, ESSEC), l'université veut développer les formations d'ingénieur et propose plus de formations professionnalisantes pour pallier les échecs enregistrés dans les formations en temps plein. Les Campus des Métiers et Qualifications de la Sécurité (à Argenteuil) ou du patrimoine et artisanat d'excellence (à Versailles) illustrent aussi cette ouverture vers les besoins spécifiques de filières locales. Il est encore trop tôt pour identifier un impact sur le maillage des entreprises sur le territoire, mais le Grand Établissement s'est doté d'outils pour analyser ces effets. Il a également conclu une convention d'association, dénommée CY Alliance, avec onze autres établissements de l'ouest francilien, privés et publics, afin de démultiplier leur action. Dans le même sens, l'Université Paris-Saclay a réfléchi à la soutenabilité et la pertinence de son offre de formation, qu'elle souhaite plus évolutive.

L'Université Côte d'Azur a, pour sa part, signé des conventions-cadres avec les principales organisations professionnelles du secteur, comme l'Union pour l'Entreprise (UPE 06) et l'Union des Industries et Métiers de la Métallurgie (UIMM 06) avec, comme objectifs communs, l'insertion des étudiants, la promotion de l'entrepreneuriat et la réponse aux besoins de recrutement du marché. Des réunions périodiques sont également organisées avec la CCI Nice Côte d'Azur, SophiaClub Entreprises ou encore le Club des Entrepreneurs du Pays de Grasse, afin de présenter les priorités de l'Université Côte d'Azur et de déployer une synergie entre l'établissement et les acteurs économiques. La Fondation Université Côte d'Azur, créée en 2017, incarne une interface dynamique entre l'université et ses partenaires externes, renforçant l'impact socio-économique de l'établissement sur son territoire et au-delà. La fondation a également pour mission de collecter des fonds privés afin de soutenir des projets de recherche, d'innovation et de formation, en complément des financements publics.

À l'Université de Rennes, le passage en EPE a permis de définir une stratégie plus innovante en matière de formation, marquée par la participation de l'établissement à douze projets « Compétences et Métiers d'Avenir » (dont sept portés directement par l'université et ses établissements-composantes) recouvrant huit stratégies nationales du plan d'investissement France 2030 et à un projet d'« *Accélération des stratégies de développement des établissements d'enseignement supérieur et de recherche* ». La mise en œuvre de ces projets a permis d'ouvrir de nouvelles formations répondant à des enjeux de développement du territoire autour des réseaux et de la cybersécurité des réseaux, dans le domaine de l'intelligence artificielle, de la cybersécurité, de l'électronique et des réseaux 5G, de la santé numérique, tous domaines phares de la métropole rennaise et plus globalement de la Bretagne.

L'Université de Lille s'est également positionnée sur les métiers de demain, en lien avec les besoins de son territoire (projets CMA Electro'Mob, CLA Capsul, etc.). Elle participe à la mise en œuvre d'un « engagement développement et compétences » (EDEC) avec le MEDEF des Hauts-de-France. En retour, nombre d'entreprises du territoire s'impliquent en finançant des thèses, et même une dizaine de laboratoires communs et le dépôt de 21 brevets. À des échelles différentes, l'Université Clermont-Auvergne ou l'Université Polytechnique des Hauts-

de-France, comme d'autres encore, ont-elles-aussi pu asseoir leur responsabilité de chefs de file d'un « écosystème ».

Le statut d'EPE, lorsque l'établissement accueille plusieurs composantes actives, a ainsi facilité la constitution de partenariats, en permettant une contractualisation plus large avec ses partenaires.

L'accueil dans les conseils d'administration de personnalités extérieures, élus locaux, représentants du monde économique, avec voix délibérante, qui a été ouvert par l'ordonnance du 12 décembre 2018, constitue aussi un outil d'ouverture considérable. Grâce à la souplesse de l'ordonnance, les EPE ont pu adopter des statuts adaptés à leurs situations respectives. Le point commun de ces statuts différents est qu'ils permettent aux établissements et au monde économique de mieux collaborer ensemble. Cette ouverture se révèle plus efficace lorsque le conseil d'administration s'occupe de stratégie et laisse à une autre instance académique, élue en interne, la responsabilité de traiter les affaires quotidiennes.

Les personnalités issues du monde économique ne sont pas présentes dans les seuls conseils d'administration. Dans plusieurs établissements publics expérimentaux, des structures internes en accueillent également. C'est le cas notamment au sein du collège des partenaires de l'Université Gustave Eiffel, instance consultative chargée de préparer des décisions avec toutes les composantes de formation. Cette instance vise à élargir les concertations, en complément du conseil académique et de sa commission spécialisée qui traite de la formation. De la même façon, à Lille, la charte des conseils de perfectionnement assure la représentation du monde socio-économique et culturel dans les conseils de perfectionnement des formations.

Cette présence de personnalités extérieures dans les instances de gouvernance des EPE est utile à leur enracinement local et à l'insertion professionnelle des étudiants. Elle est cependant contestée dans bon nombre d'universités par des représentants des personnels et des étudiants, au nom de la préservation de la démocratie académique. Un travail de pédagogie reste donc à mener pour convaincre l'ensemble des parties prenantes de l'intérêt d'une telle ouverture sur l'extérieur des établissements.

2.2.3 Un potentiel de synergies avec les collectivités territoriales insuffisamment exploité

Au-delà de leur formation, la présence de milliers d'étudiants a un impact considérable sur la vie économique des territoires, en termes de logement, de consommation, de services publics. Les projets immobiliers des établissements publics expérimentaux structurent fortement les territoires des collectivités dans lesquelles ces établissements sont implantés.

L'actuelle génération des contrats de plan État-Région a été conclue avant l'entrée en vigueur de l'ordonnance du 12 décembre 2018. Les prochains contrats de plan État-Région devraient être l'outil collectif de négociation par excellence pour programmer dans le temps long les investissements partagés des collectivités locales et de l'État au bénéfice des EPE. Il faudra donc tenir compte à la fois du respect de la personnalité morale des établissements-composantes, et des progrès en termes de mutualisation des services et des moyens que l'EPE peut apporter. Si cet outil semble devoir être moins utilisé compte tenu des difficultés budgétaires de notre pays, il n'en demeure pas moins qu'il répond à un réel besoin de planification et qu'il peut contribuer à éviter les doublons.

LES REGROUPEMENTS D'ETABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE RECHERCHE : PREMIER BILAN DES ETABLISSEMENTS PUBLICS EXPERIMENTAUX

Les conseils d'administration des établissements publics expérimentaux comprennent tous des représentants des collectivités territoriales de leur lieu d'implantation, compétentes en droit : région, communauté d'agglomération ou métropole. Lors de l'enquête de la Cour, les relations avec ces collectivités ont unanimement été qualifiées de « bonnes », tant du côté des élus locaux que des dirigeants des EPE. Cependant, le potentiel de coopération avec les collectivités territoriales est apparu insuffisamment exploité, à quelques exceptions près. L'Université de Lille a ainsi noué des partenariats renforcés avec la métropole européenne de Lille (MEL) et les villes d'implantation de l'établissement. Ce maillage territorial est conforté par les initiatives des établissements-composantes, qui sont aussi partie prenante de nombreux réseaux et associations professionnelles.

La ville de Paris s'implique davantage sur les conditions de vie des étudiants, même si la proximité des élus et des universitaires *via* des réseaux politiques ou professionnels permet parfois d'aborder d'autres thématiques. En Île-de-France, de nombreuses communes s'impliquent d'une manière ou d'une autre dans les champs de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation, qui ne relèvent pourtant pas de leur compétence institutionnelle : l'implication de la ville de Saint-Germain-en-Laye dans les projets de CY Cergy Paris Université, par exemple, est notable. Pour la commune de Saclay, les questions relatives au logement étudiant et aux transports en commun sont prioritaires.

Les évolutions positives constatées doivent être considérées au cas par cas : même s'il n'existe pas de preuve que le statut d'EPE en soit toujours la cause directe et unilatérale, celui-ci a cependant permis à ses établissements-composantes et aux établissements associés de coordonner et consolider leurs positions dans leur dialogue avec les élus. La politique contractuelle entre les établissements publics expérimentaux et leurs collectivités territoriales d'implantation (commune, intercommunalité, département et région) doit donc être davantage développée et mieux coordonnée, afin de tirer pleinement parti du potentiel de développement offert par ces regroupements volontaires d'établissements.

2.3 La dimension internationale : entre vitrine et leviers d'attractivité

L'amélioration du positionnement dans les classements internationaux constitue un levier essentiel de la mise en place des établissements publics expérimentaux, qui contribue à renforcer à la fois la visibilité et l'attractivité des établissements regroupés. Cette dynamique répond à une double finalité : d'une part, accroître la notoriété et la réputation des universités de recherche intensive et, d'autre part, permettre à des établissements de taille plus modeste de se distinguer dans des classements thématiques. Inversement, les EPE dont le rayonnement international demeure limité accordent une importance moindre à ces palmarès. Dans la partie qui suit, l'analyse portera exclusivement sur les classements 2025. Il convient néanmoins de préciser que le classement 2026 du *Times Higher Education* a été publié récemment : le nombre d'établissements classés y passe de treize à onze, et tous les EPE enregistrent un recul, à l'exception de l'Institut Polytechnique de Paris.

2.3.1 Les classements comme outil stratégique : des indicateurs à relativiser

Le ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'espace suit principalement quatre classements de référence : *ARWU* (Shanghai), *Leiden*, *QS* (*Quacquarelli Sydmons*) et *Time Higher Education (THE)*, ainsi qu'un classement thématique (*GRAS ; Shanghai*) et un classement annexe (*THE Impact*). Ces classements, complémentaires par leurs critères et philosophies, valorisent différents aspects de la performance académique : excellence scientifique, impact des publications, attractivité internationale ou réputation. Leur large diffusion médiatique en fait des repères incontournables pour les acteurs de l'enseignement supérieur et de la recherche.

L'analyse des critères retenus par ces classements, ainsi que des performances des établissements dotés du statut d'EPE, permet de comprendre comment ce statut peut contribuer à renforcer leur position dans les palmarès. Si aucune corrélation directe ne peut être formellement établie, certains liens sont toutefois observables. Il convient toutefois de rester attentif aux biais inhérents à ces classements et de les interpréter avec discernement, sans leur accorder une importance excessive.

Le passage au statut d'EPE a, dans de nombreux cas, renforcé la visibilité internationale des établissements, certains entrant pour la première fois dans les principaux classements. Au-delà de l'effet mécanique lié à l'unification de la marque universitaire, l'amélioration ou la consolidation des positions repose surtout sur la mutualisation des signatures scientifiques et sur une coordination renforcée de la stratégie collective de recherche. Le statut d'EPE fournit ainsi un cadre propice à la mise en cohérence des productions scientifiques, ce qui contribue à leur progression dans plusieurs palmarès internationaux.

Les établissements reconnaissent toutefois les limites méthodologiques de ces outils : forte pondération de critères bibliométriques, importance des indicateurs de réputation, périmètres institutionnels hétérogènes. Ils les considèrent désormais comme des instruments stratégiques, utiles pour piloter leur visibilité, mais non comme une finalité. Les progrès observés dans les classements sont davantage perçus comme une conséquence du passage au statut d'EPE que comme la motivation première de cette transformation.

A) Le classement de Shangāi

Classement de Shangāi

L'édition 2024 de *l'Academic Ranking of World Universities (ARWU)*, plus connu sous le nom de classement de Shanghai, a été publiée le 15 août 2024. Ce palmarès, parmi les plus observés à l'échelle internationale, vise à mesurer l'implication des établissements d'enseignement supérieur dans leurs activités de recherche. Il recense les 1 000 meilleures universités mondiales, selon quatre grandes catégories déclinées en six critères pondérés.

L'édition 2024 de *l'ARWU* a confirmé la progression globale des universités françaises, tant en nombre d'établissements classés qu'en positionnement relatif. La France compte 32 établissements parmi les 1 000 premiers mondiaux, soit deux de plus qu'en 2023. Cette amélioration s'inscrit dans la continuité d'une dynamique de structuration du paysage universitaire, amorcée avec les initiatives d'excellence (IDEX et I-SITE) et consolidée par la création des EPE.

LES REGROUPEMENTS D'ETABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE RECHERCHE : PREMIER BILAN DES ETABLISSEMENTS PUBLICS EXPERIMENTAUX

Quatre universités françaises figurent dans le Top 100 mondial : l'Université Paris-Saclay (12^{ème}, stable), l'Université PSL (33^{ème}, en légère progression), Sorbonne Université (41^{ème} en hausse de deux places) et l'Université Paris Cité (60^{ème}, en progression notable).

Au-delà du Top 100, plusieurs universités présentes en régions progressent également, notamment l'Université de Lyon, l'Université Grenoble Alpes, l'Université de Montpellier et l'Université Côte d'Azur, témoignant de la montée en puissance de pôles de recherche structurés autour d'un modèle fédératif ou expérimental.

Le classement thématique *GRAS* 2024, déclinaison disciplinaire de *l'ARWU*, renforce cette tendance : 83 établissements français y figurent, dont 15 établissements publics expérimentaux.

Si les établissements les mieux classés occupaient déjà des positions élevées avant leur transformation, le statut d'EPE a contribué soit à consolider leur place, soit à les faire progresser dans les classements. La mutualisation des signatures scientifiques, la coordination renforcée entre laboratoires et la clarification des périmètres institutionnels ont permis d'améliorer leur visibilité bibliométrique dans les bases internationales. Cet effet s'avère particulièrement significatif pour les établissements de taille moyenne ou spécialisés, qui ont pu, grâce à la mise en commun des ressources et des efforts, intégrer pour la première fois les grands classements mondiaux.

Le critère des prix académiques reste, quant à lui, particulièrement difficile à satisfaire, en raison de l'exigence très élevée des conditions requises pour en obtenir un. En revanche, les critères liés au volume de publications, à leur impact (notamment en termes de citations) et aux collaborations internationales, apparaissent comme de véritables leviers de progression, sur lesquels les EPE ont su s'appuyer pour renforcer leur position dans les palmarès.

Ces progrès doivent toutefois être interprétés avec discernement. Les classements internationaux reposent sur des dynamiques cumulatives, où la taille critique, la concentration des moyens et la reconnaissance disciplinaire demeurent déterminantes. Le statut d'EPE apparaît donc moins comme un facteur direct de performance que comme un levier de cohérence, de lisibilité et de crédibilité internationale, facilitant la reconnaissance des universités françaises dans un environnement hautement compétitif.

Par ailleurs, l'idée selon laquelle la taille des établissements constituerait un avantage systématique doit être nuancée. Comme l'a souligné Christine Musselin, directrice de recherche au CNRS, les cinquante premières universités du classement de Shanghai 2018 comptaient en moyenne 28 000 étudiants²⁴, soit nettement moins que certaines universités françaises issues de fusions, qui en rassemblent parfois plus de 50 000.

²⁴ Musselin 2017, *Des universités en fusion - Des croyances partagées*.

B) Le classement *QS World University Ranking : Top global universities*

Classement *QS World University Ranking*

Le *QS World University Rankings : Top Global Universities*, produit par la société *Quacquarelli Symonds*, basée près de Londres, classe chaque année plus de 1 500 établissements répartis dans une centaine de pays.

La 21^{ème} édition est basée sur une méthodologie prenant en compte neuf indicateurs : réputation académique, citations par professeurs, réputation auprès des employeurs, ratio professeurs/étudiants, ratio corps enseignant international, ratio étudiants internationaux, développement durable, réseau international de recherche, employabilité des diplômés.

En 2025, 35 établissements français figuraient dans le classement QS, confirmant la présence significative de la France sur la scène universitaire mondiale. Le pays se positionnait au huitième rang mondial par le nombre d'établissements présents dans le Top 100.

Parmi les cinq universités françaises classées dans le Top 200, trois sont des établissements publics expérimentaux : l'une est issue d'une fusion (Sorbonne Université) et une autre est un Grand Établissement (ENS Lyon), ce qui montre que les politiques de regroupement et les statuts spécifiques peuvent favoriser un meilleur positionnement dans les classements internationaux.

Le rayonnement international de la France reste cependant concentré sur un petit noyau d'institutions de pointe, qui cumulent production scientifique, prix académiques et collaborations internationales, renforçant ainsi leur visibilité mondiale. Les regroupements et le statut d'EPE constituent un levier complémentaire, permettant de mutualiser ressources et publications, d'harmoniser la stratégie de rayonnement et de clarifier la structure institutionnelle, ce qui accroît la visibilité collective et facilite l'accès aux classements pour des établissements de taille moyenne ou spécialisés. Cette double dynamique montre que la reconnaissance internationale de la France repose à la fois sur ses *leaders* historiques et sur sa capacité à organiser et valoriser collectivement ses efforts scientifiques.

Le classement *QS World University Ranking* doit toutefois être interprété avec prudence, en raison du poids important accordé aux critères de réputation, fondés sur des questionnaires auto-déclaratifs, qui peuvent introduire des biais méthodologiques, et parce que certaines universités mettent en place de véritables stratégies pour optimiser leur position.

C) Le classement de Leyde

Classement de Leyde

L'édition 2024 du *CWTS Leiden Ranking* classe 1 506 universités (1 411 en 2023) à travers le monde. Pour chaque combinaison d'une université, d'un domaine principal et d'une période, le classement fournit des valeurs pour 50 indicateurs parmi quatre grands types d'informations :

1. Le nombre de publications et le degré de reprise de ces publications par d'autres travaux (en particulier leur appartenance aux 10 % les plus cités parmi les papiers publiés la même année dans leur domaine) ;
2. Le degré de collaboration entre différentes universités ;
3. Le libre accès des publications ;
4. Le genre des auteurs et la part de femmes présentes dans les collègues de chercheurs des établissements.

Dans l'édition 2024 du *CWTS Leiden Ranking*, la France se maintient au 16^{ème} rang mondial et au 7^{ème} rang européen en nombre d'établissements classés, stable par rapport à 2023. Dans le Top 200, elle occupe la 12^{ème} place mondiale avec trois universités, tandis que dans le Top 500, elle se positionne au 9^{ème} rang avec 14 établissements.

12 des 16 établissements publics expérimentaux figurent dans ce classement, tout comme 15 des 17 établissements labellisés IDEX ou I-SITE. La France enregistre une nouvelle entrée, l'Université de Picardie Jules Verne, et deux sorties, Bordeaux INP et CY Cergy Paris Université.

Malgré la forte représentation des EPE, le cas de CY Cergy Paris Université, récemment sorti du classement, montre que le statut d'établissement public expérimental ne garantit pas une progression automatique. Les raisons de la sortie de cet établissement sont difficiles à analyser, compte tenu de la complexité des critères retenus et de l'intensité de la compétition internationale. De même, l'intégration récente d'établissements non EPE, comme l'Université de Picardie Jules Verne, illustre une fois de plus le fait que le lien entre regroupement institutionnel et performance internationale n'est ni direct ni systématique, et que les indicateurs employés présentent leurs propres biais.

D) Le classement *Times Higher Education*

Classement Times Higher Education

Le classement *World University Ranking* du *Times Higher Education* évalue les établissements selon quatre grands axes : la qualité de l'enseignement et de la recherche, l'impact scientifique mesuré par les citations, le transfert de connaissances vers l'industrie et le rayonnement international.

L'édition 2025 de cet autre classement international, publiée le 9 octobre, recense 50 établissements français six de plus que l'année précédente).

En termes de nombre d'établissements classés, la France se classe au cinquième rang européen, à égalité avec l'Allemagne mais derrière le Royaume-Uni (107 institutions), l'Italie et l'Espagne (55 institutions chacune). La liste publiée en 2025 comprend sept nouveaux établissements²⁵, qui ne sont pas des EPE, ce qui confirme que ce statut n'est pas une condition nécessaire ni suffisante pour figurer dans les classements internationaux.

Le classement *Times Higher Education* suggère néanmoins une certaine corrélation entre le statut d'EPE et le positionnement dans les palmarès internationaux : 13 des 18 EPE existant lors de l'établissement de ce classement y sont en effet représentés. La dynamique des initiatives d'excellence apparaît également comme un facteur déterminant, 15 établissements porteurs de projets IDEX ou ISITE y figurant également. Ce constat invite à nouveau à nuancer l'importance du seul statut d'EPE, en soulignant le rôle essentiel d'autres dispositifs issus des programmes d'investissements d'avenir, qui soutiennent la recherche et contribuent significativement à la visibilité et à la performance des établissements dans les classements internationaux.

Il ressort de cet ensemble d'éléments que le passage au statut d'EPE semble avoir produit deux effets principaux concernant leur positionnement dans les classements internationaux.

En premier lieu, il a permis à certains établissements de gagner en visibilité en intégrant pour la première fois ces palmarès. C'est le cas de l'Université de Cergy, entrée dans le *QS World University Ranking* en 2022 et dans le *Times Higher Education (THE) Impact Ranking* en 2020, après avoir adopté le statut de Grand Établissement. De même, l'Université Côte d'Azur indique que ce changement a élargi son portefeuille de classements, puisqu'elle figure désormais au *THE Impact Ranking*, au *QS Sustainability Ranking*, au *UI GreenMetric* et au *THE Interdisciplinarity Ranking*. Ces évolutions montrent que le statut d'EPE peut servir de levier pour accroître la reconnaissance internationale des universités, notamment lorsqu'il accompagne des stratégies de coopération et de mutualisation scientifique.

En second lieu, le statut d'EPE a contribué à consolider ou améliorer le positionnement des établissements déjà présents dans les classements. Dans de nombreux cas, ce n'est pas tant le statut lui-même que la mutualisation des signatures d'articles scientifiques et la coordination des efforts de recherche qui favorisent la progression. Par exemple, l'Université de Lille est

²⁵ L'École nationale vétérinaire d'Alfort, l'université Savoie Mont-Blanc, l'université d'Orléans, l'INSA de Strasbourg, l'université d'Angers, la Rochelle Université et l'université de Rouen Normandie.

restée stable dans les palmarès, tandis que l'Université de Rennes, qui avait déjà regroupé ses signatures scientifiques avant son passage en EPE, a vu cette pratique pleinement reconnue grâce au cadre juridique clarifié offert par le statut d'EPE. De manière générale, la majorité des établissements ayant adopté ce statut témoigne d'une amélioration ou d'une consolidation de leur position dans les classements internationaux, ce qui souligne l'importance de l'organisation collective et de la stratégie scientifique des établissements concernés, au-delà de leur seul statut institutionnel.

Il convient toutefois de nuancer l'impact du statut d'EPE sur la progression dans les classements. Les critères utilisés par ces palmarès, qu'il s'agisse de réputation académique, de citations ou d'impact de la recherche, présentent des limites méthodologiques et des biais inhérents. Par ailleurs, certaines universités non EPE ont récemment intégré les classements ou progressé dans ceux-ci, ce qui montre que le simple passage au statut d'établissement public expérimental n'est pas une garantie automatique de succès. L'effet positif observé pour les EPE doit donc être interprété comme un facteur facilitateur parmi d'autres, au sein d'un écosystème dans lequel la qualité de la recherche, la taille, la spécialisation et la stratégie collective jouent un rôle déterminant dans la reconnaissance internationale.

D'une façon plus générale, la dépendance croissante des politiques de visibilité et de rayonnement des universités françaises à l'égard des classements internationaux ne sert pas leurs intérêts. En effet, ces palmarès, élaborés selon des critères souvent inadaptés au modèle européen d'enseignement supérieur et de recherche, tendent à privilégier certaines disciplines et approches quantitatives au détriment d'autres dimensions, telles que l'impact sociétal ou la diversité des missions universitaires.

2.3.2 Une internationalisation accélérée, dont les effets sont toutefois encore difficilement attribuables au statut d'établissement public expérimental

Pour la majorité des établissements, le passage au statut d'EPE était avant tout motivé par la volonté de renforcer leur attractivité internationale, afin d'attirer de nouveaux profils et d'accéder à des financements supplémentaires. Cette transformation s'est généralement accompagnée d'une politique volontariste tournée vers l'étranger : traduction des sites internet en anglais, participation à des événements internationaux, développement de partenariats stratégiques, etc. Ainsi, CY Université s'est dotée d'une « lettre internationale », diffusée auprès de ses partenaires à travers le monde, afin de présenter sa nouvelle stratégie d'ouverture internationale. Souvent, cette dynamique d'internationalisation avait déjà été amorcée dans le cadre des initiatives I-SITE ou IDEX, ce qui rend difficile une attribution exclusive des progrès réalisés à la transformation en EPE.

Si la plupart des établissements reconnaissent les bénéfices du statut d'EPE pour leur visibilité à l'étranger, certains en soulignent toutefois les limites. Le terme même « expérimental » peut susciter des interrogations chez les partenaires étrangers, nuisant ainsi à la lisibilité et à la compréhension de leur statut institutionnel. En revanche, le passage au statut de Grand Établissement s'inscrit dans un cadre plus clair, offrant *in fine* aux établissements concernés une meilleure reconnaissance et une visibilité accrue à l'échelle internationale.

De nombreux établissements affirment que l'adoption du statut d'EPE a significativement renforcé leur visibilité à l'international, se traduisant par une hausse de la part d'étudiants internationaux accueillis. Cet effet est particulièrement marqué pour les

LES REGROUPEMENTS D'ETABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE RECHERCHE : PREMIER BILAN DES ETABLISSEMENTS PUBLICS EXPERIMENTAUX

établissements-composantes d'universités qui étaient déjà bien positionnées à l'international, comme ceux de l'Université Paris-Saclay, qui ont pu bénéficier de son rayonnement. Pour certains EPE, la progression observée sur la période d'expérimentation est notable et semble directement liée au regroupement. C'est le cas de CYU, dont la proportion d'étudiants internationaux a augmenté de 22 % entre 2018 et 2024.

L'expérimentation a également eu un impact positif sur l'accueil de doctorants étrangers. CYU, par exemple, a enregistré une hausse de 28 % de leur nombre entre 2018 et 2024. L'Université Clermont-Auvergne a, de son côté, engagé plusieurs actions pour renforcer l'ouverture internationale de sa formation doctorale : développement des cotutelles, accroissement des séjours de mobilité, participation accrue de membres étrangers dans les jurys de thèse et création de bourses spécifiquement destinées aux doctorants internationaux.

Sur le plan des financements internationaux, le statut d'EPE permet en quelque sorte de constituer une « force de frappe » : il offre davantage de réactivité et, grâce au rapprochement des moyens des établissements-composantes, facilite le montage de projets d'envergure. Cette souplesse se traduit par une meilleure capacité à prendre des décisions collectives et à déposer des candidatures conjointes. De nombreux établissements ont ainsi mutualisé leurs cellules dédiées aux projets européens, permettant un accompagnement renforcé, une meilleure coordination entre les parties prenantes et un partage optimisé des bonnes pratiques. Il est encore trop tôt pour dresser un bilan précis de l'impact de ces mutualisations sur l'obtention de financements internationaux, mais la dynamique engagée apparaît prometteuse. Il demeure néanmoins difficile de distinguer clairement ce qui relève de la trajectoire amorcée avec les dispositifs IDEX ou I-SITE et ce qui découle directement du passage au statut d'EPE.

Concernant les alliances universitaires européennes, le changement de statut a rarement conduit à de nouvelles intégrations. La quasi-totalité des EPE (21 sur 23) sont engagés dans une alliance et la plupart l'étaient déjà avant le passage à ce statut. Ce dernier n'a donc pas, à lui seul, produit d'effet structurant sur cette dimension de l'internationalisation des établissements. En revanche, plusieurs établissements soulignent que cette évolution a consolidé leur implication au sein de l'alliance dont elles étaient déjà membres, en simplifiant la coordination interne, en clarifiant la gouvernance et en insufflant une nouvelle dynamique de collaboration. C'est le cas de CY Université, qui est membre de l'alliance EUTOPIA, regroupant dix universités européennes, dont l'ambition est de coconstruire l'université européenne de demain en transformant les pratiques pédagogiques et en cocréant des contenus, en développant une recherche ouverte et centrée sur les projets, en renforçant les liens avec les territoires et le tissu entrepreneurial local, et en favorisant l'ouverture scientifique et éducative (*Open Science* et *Open Education*).

En conclusion, si le passage au statut d'EPE ne constitue pas en soi un levier décisif pour l'internationalisation, il paraît avoir conforté et amplifié des dynamiques déjà engagées. Il a contribué à accroître la visibilité institutionnelle, à faciliter le montage de projets internationaux et à renforcer l'attractivité auprès des étudiants et doctorants étrangers des établissements concernés. Bien que les effets directs soient parfois difficiles à dissocier de ceux des dispositifs antérieurs (IDEX, I-SITE), l'expérimentation a permis d'instaurer une gouvernance plus lisible, de développer des mutualisations efficaces et de nourrir une ambition renouvelée à l'échelle européenne et internationale.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

Les EPE se sont généralement engagés dans une transformation de l'offre de formation et de recherche, en rapprochant les établissements d'enseignement supérieur entre eux ainsi qu'avec les organismes nationaux de recherche.

La mutualisation des formations n'en est encore qu'à ses débuts, mais elle pourra être renforcée à long terme par le développement de formations partagées, de modules communs et de passerelles entre cursus offrant aux étudiants des possibilités de réorientation. Cette dynamique devrait permettre de rationaliser l'offre en supprimant certaines redondances, tout en préservant la personnalité morale des composantes.

Le statut d'EPE contribue par ailleurs à l'amélioration de la qualité des formations, en favorisant le croisement des disciplines entre établissements complémentaires et l'adaptation aux enjeux locaux, notamment grâce à l'ouverture de ses instances de gouvernance. Les établissements publics expérimentaux constituent ainsi de véritables outils structurels au service du développement territorial et de l'insertion professionnelle des étudiants. Il convient cependant de renforcer leur intégration dans le tissu local à travers un développement coordonné de la politique contractuelle entre EPE et collectivités territoriales.

Sur le plan de la recherche, les établissements publics expérimentaux n'ont pas nécessairement permis de créer de nouveaux partenariats structurants, mais ils ont encouragé une dynamique de coopération amorcée avec les dispositifs IDEX et I-SITE.

Enfin, sur les plans scientifique et international, le statut d'EPE a contribué au renforcement de la visibilité des universités françaises, facilité la mutualisation des publications, l'accueil d'étudiants et de doctorants étrangers, ainsi que le montage de projets internationaux. Si certains établissements ont conforté leur position dans les classements mondiaux, l'impact réel du statut dépend encore de l'excellence scientifique et donc de la capacité collective des établissements à structurer et valoriser leurs initiatives.

3 VIE ÉTUDIANTE ET GESTION ADMINISTRATIVE : DES ENJEUX NON PRIORITAIRES À L'ORIGINE, MAIS À FORT PORTENTIEL D'EFFICIENCE

La vie étudiante et la mutualisation des services administratifs ne figuraient pas parmi les objectifs explicitement assignés aux établissements publics expérimentaux. Elles n'en constituent pas moins des enjeux essentiels, dont les établissements se sont saisis de façon hétérogène. Ces deux dimensions représentent des leviers importants à encourager. Elles offrent en effet des marges de progression significatives, tant pour l'amélioration des conditions de vie des étudiants que pour le renforcement de l'efficacité des établissements.

3.1 La vie étudiante : un succès inattendu aux effets encore contrastés

L'amélioration de la vie étudiante ne figurait pas parmi les motivations premières ayant présidé à la création du statut d'EPE, ni parmi les objectifs explicitement mis en avant par les établissements lors de leur regroupement. Portés avant tout par des ambitions académiques, scientifiques et de visibilité internationale, les projets d'EPE font rarement de la vie étudiante un axe stratégique central. Ce domaine, souvent perçu comme connexe, constitue pourtant un levier essentiel pour renforcer la cohésion, l'attractivité et la qualité de vie au sein des nouveaux établissements, et pourrait tirer un bénéfice significatif de la mutualisation des moyens et des dynamiques collectives induites par les regroupements. En pratique, de nombreux EPE ont néanmoins mis en œuvre des initiatives allant dans le sens d'une amélioration de la vie étudiante, sans que cela ait constitué un objectif affiché de leur création.

3.1.1 Mutualisation des services étudiants : un levier à utiliser pour renforcer la vie étudiante et ainsi l'identité commune

Du partage à la mutualisation des services aux étudiants : un révélateur du niveau d'intégration des établissements publics expérimentaux

L'effet le plus tangible des regroupements en matière de vie étudiante est l'ouverture des services à l'ensemble des étudiants, quel que soit leur établissement-composante d'origine : accès aux bibliothèques et autres infrastructures, offre de santé, offre culturelle, logements, etc. La majorité des EPE ont engagé cette démarche, mais de manière inégale selon les établissements. L'Université de Montpellier apparaît comme l'un des établissements où cette logique d'ouverture est la plus clairement affirmée et structurée. Elle a ainsi inscrit dans ses statuts que « *Les usagers de l'établissement-composante ont accès, dans les mêmes conditions que les usagers de l'Université de Montpellier, aux activités culturelles, aux actions de médecine préventive et de promotion de la santé, aux installations et activités sportives ainsi qu'aux services de documentation (...)* ».

L'ouverture des services aux étudiants peut s'opérer à deux niveaux. Dans certains cas, les établissements conservent des services distincts selon les composantes ou les sites géographiques, tout en garantissant l'accès à l'ensemble des étudiants du regroupement. C'est par exemple la démarche engagée par l'Université Paul-Valéry Montpellier, qui a prévu, à compter de la rentrée 2025, un accès automatique des étudiants des établissements-composantes à tous les services de l'EPE.

La majorité des EPE ont toutefois opté pour une mutualisation complète, en réunissant leurs services étudiants au sein d'une offre unifiée. Paris Sciences Lettres offre un exemple de ce modèle d'une intégration plus poussée, en ayant mutualisé quatre services aux étudiants : le service santé (mise en commun de professionnels, constitution d'un réseau de référents psychologues inter-établissements), le service logement (agents mutualisés pour la gestion de l'attribution des lits), le service des sports (comprenant 10 enseignants et 50 vacataires pour 4 000 étudiants inscrits) et le service d'accueil international (comptant trois agents mutualisés et plusieurs vacataires).

L'Université Jean Monnet a adopté une approche hybride entre ces deux modèles, en opérant une ouverture graduelle. Elle a en effet dans un premier temps proposé d'ouvrir à

l'ensemble des étudiants l'accès à différents services : restauration, bibliothèque, service de santé et des sports. Elle envisage de mutualiser dans un second temps, au profit de l'ensemble des étudiants, certains dispositifs comme les aides sociales et les services à la vie étudiante (santé, sport) et de développer de nouveaux projets.

La vie étudiante au service du regroupement : construire une identité commune

La vie étudiante s'impose comme un levier stratégique pour nourrir une identité collective et favoriser l'appropriation du projet d'EPE par les étudiants.

Le mode d'accès aux services étudiants est révélateur du niveau d'intégration de l'EPE. À Paris Sciences & Lettres (PSL), l'approche repose sur le modèle des *collegiate universities* britanniques comme Oxford ou Cambridge. Elle est fondée sur une double appartenance : les étudiants sont rattachés à la fois à PSL et à leur établissement-composante, tout en bénéficiant d'un accès aux services mutualisés.

L'Université Côte d'Azur pousse plus loin l'intégration fonctionnelle en attribuant à l'ensemble de ses étudiants une carte d'étudiant unique, quel que soit leur établissement-composante d'origine. Ce dispositif contribue à effacer les frontières administratives entre composantes et à renforcer le sentiment d'appartenance à un établissement commun.

L'Université Clermont Auvergne a retenu un modèle original en intégrant d'emblée la vie étudiante aux nouvelles instances créées dans le cadre de l'EPE. La mise en place d'instituts thématiques structurés par grands champs académiques (droit, sciences, technologie, etc.) s'accompagne en effet du développement d'une vie étudiante propre à ces entités. Ces structures transversales contribuent à fédérer les étudiants autour de projets communs, y compris dans le domaine de la vie étudiante, et à renforcer le sentiment d'appartenance à la communauté universitaire.

En organisant des événements fédérateurs autour de la vie étudiante, qu'il s'agisse de temps festifs, sportifs ou culturels, les établissements publics expérimentaux contribuent à renforcer les liens entre les étudiants, même lorsque ceux-ci sont répartis sur des campus éloignés géographiquement. À l'Université Côte d'Azur, des ateliers interdisciplinaires et des rencontres entre filières sont organisés chaque début d'année universitaire, favorisant la transversalité et le sentiment d'appartenance à une même communauté étudiante. L'Université Clermont Auvergne propose une fête de fin d'année réunissant l'ensemble des étudiants autour d'activités culturelles variées : scène ouverte, stand du bureau des étudiants, animations ludiques, etc. Au-delà de leur dimension récréative, ces initiatives jouent un rôle structurant dans la construction d'une identité commune à l'échelle de l'établissement. Les journées d'accueil des nouveaux étudiants, lorsqu'elles sont mutualisées à l'échelle de l'EPE, constituent une bonne pratique pour favoriser ce sentiment d'appartenance dès l'entrée dans l'établissement.

Un autre levier permettant de favoriser l'essor de cette identité commune tout en contribuant au développement de la vie étudiante est la mise en place de réseaux d'*alumni* à l'échelle de l'EPE, un projet que porte notamment Paris Cité.

Enfin, tout outil de communication, à l'instar des *newsletters* étudiantes, peut contribuer à renforcer cette identité partagée et à faire connaître l'offre en matière de services aux étudiants. C'est un projet que Paris Sciences Lettres a développé et qui lui permet de toucher 25 % de ses étudiants.

3.1.2 L'établissement public expérimental comme moteur d'innovations pour la vie étudiante

L'EPE ne doit pas se limiter à la mutualisation des services aux étudiants. Ce processus doit s'accompagner de la définition d'une stratégie commune en matière de vie étudiante. Plusieurs établissements ont saisi cette occasion pour structurer une politique étudiante à l'échelle de l'EPE.

C'est le cas de l'Université de Bretagne Occidentale, qui s'est dotée d'un schéma directeur de la vie étudiante visant à coordonner et harmoniser les actions sur l'ensemble du périmètre de l'établissement. L'UBO a également mis en place une gestion partagée de la contribution pour la vie étudiante et de campus (CVEC) pour porter de nouveaux projets, ce qui témoigne de la complète mutualisation de la politique de soutien à la vie étudiante à l'échelle de l'EPE.

Les sujets liés à la vie étudiante sont généralement communs aux différentes composantes de l'EPE et justifient donc d'être traités de manière conjointe. C'est le cas des problématiques de santé, qui est le sujet le plus fréquemment mis en commun. En raison de la difficulté d'accès aux soins sur certains territoires, et de l'éloignement des jeunes de leur médecin de famille pour la première fois, l'offre de santé sur le campus est un enjeu prioritaire. La constitution en EPE permet souvent de mutualiser ces services de santé et ainsi d'avoir plus de moyens pour attirer et recruter des professionnels.

L'Université de Rennes a ainsi fait de ce sujet une priorité, en recrutant des médecins rémunérés selon la grille salariale des praticiens hospitaliers et en augmentant leur nombre ainsi que le nombre d'infirmiers, psychologues et coordonnateurs de prévention. Les enjeux de santé mentale sont par ailleurs de plus en plus prégnants. Paris Sciences & Lettres, qui a constaté une augmentation nette des consultations en psychologie (600 consultations sur l'année scolaire 2020-2021 puis 925 au premier semestre 2021-2022), a créé en réponse un réseau de référents psychologues inter-établissements. La prise en compte de ce sujet émergent se fait au niveau de l'EPE, car cela permet de développer de nouveaux partenariats, notamment avec une société de téléconsultations.

Les problématiques autour du harcèlement et de la lutte contre les violences sexuelles et sexistes peuvent aussi être prises en compte au niveau de l'EPE, par exemple en diffusant un questionnaire inter-établissement à l'ensemble des étudiants et personnels (comme l'a fait Paris Sciences Lettres) ou encore en mutualisant les cellules d'écoute.

Au-delà des services partagés, certains établissements publics expérimentaux cherchent à mutualiser leurs politiques de solidarité et d'engagement étudiant, traduisant une volonté de donner une dimension collective à la responsabilité sociale de l'établissement. L'Université Côte d'Azur en offre une illustration, avec la création d'un centre de l'engagement étudiant à l'échelle de l'EPE, qui valorise diverses formes d'implication : engagements internes à l'université (semaine du handicap, service orientation), engagements au service de la société civile (accompagnement scolaire, développement durable, vulgarisation scientifique), engagements institutionnels (service civique, réservistes).

Les politiques culturelles et sportives illustrent également la manière dont les établissements publics expérimentaux cherchent à donner corps à une identité commune, au-delà des seules logiques académiques. Les actions réalisées dans ce domaine (billetteries mutualisées, offres culturelles à tarifs réduits, activités sportives gratuites) contribuent en effet

aussi à structurer un espace étudiant partagé. Elles participent ainsi à la construction d'une culture d'établissement unifiée, comme le montre l'Université de Montpellier avec sa journée « sport et bien-être », pensée comme un moment fédérateur autour du bien-être et de la vie de campus.

Ces exemples montrent que, pour les EPE qui ont fait le choix de mutualiser leur stratégie, les gains sont importants en matière d'efficacité, de partenariats, de cohésion et d'impact sur la vie étudiante. Il s'agit de bonnes pratiques dont l'ensemble des établissements publics expérimentaux pourraient se saisir afin de faire de la vie étudiante un sujet central de leur politique commune, et pas seulement un enjeu connexe.

3.2 Mutualisation administrative : des gains d'efficacité attendus à long terme

Le passage au statut d'EPE n'avait pas non plus, à l'origine, l'objectif premier de réaliser des économies sur la gestion administrative, comme l'ont confirmé les présidents d'établissement dans leurs réponses aux questionnaires de la Cour.

Si elle avait été mise en avant, une telle orientation aurait sans doute suscité des réticences, notamment de la part des représentants des personnels, soucieux de préserver les emplois et les garanties statutaires, ainsi que des étudiants, pour lesquels elle aurait pu apparaître comme une remise en cause du modèle public de l'université.

Au demeurant, cet objectif, légitime, reste complexe à traiter en raison des différences de statuts juridiques, d'échelles et de ressources entre les établissements concernés. Par exemple, la diversité des régimes juridiques (entre université et établissements-composantes parfois sous statut associatif, écoles d'ingénieurs, etc.) rend difficile la mutualisation des services, et l'impact économique de telles démarches demeure incertain, avec même un risque potentiel d'effet inverse, notamment pour les établissements-composantes. Si des effets positifs en matière d'économies pourraient apparaître à plus long terme, il convient néanmoins de rester vigilant pour ne pas générer de « surcouches » administratives ou des bureaucraties difficiles à gérer, qui pourraient contrebalancer les bénéfices attendus.

3.2.1 Une première étape spontanée de mutualisation : la gestion du personnel et les finances

Le déploiement progressif d'une stratégie de ressources humaines commune face à la diversité des statuts administratifs

La mutualisation de la stratégie et de la gestion des ressources humaines au sein des établissements publics expérimentaux se heurte à plusieurs obstacles structurels. La diversité des statuts (enseignants-chercheurs, chercheurs, personnels des bibliothèques, ingénieurs, administratifs, techniques et sociaux et de santé (BIATSS), ingénieurs et personnels techniques de la recherche (ITA), etc.) et les cadres de gestion très variés compliquent le pilotage global de l'établissement regroupé. C'est particulièrement visible dans le cas de l'établissement

LES REGROUPEMENTS D'ETABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE RECHERCHE : PREMIER BILAN DES ETABLISSEMENTS PUBLICS EXPERIMENTAUX

Gustave Eiffel, seul EPE ayant fusionné avec un organisme national de recherche, où la complexité des statuts a fortement accru les difficultés de gestion des ressources humaines.

La diversité des systèmes d'information constitue un deuxième frein, limitant la capacité à assurer un pilotage unifié de l'EPE (cf. *infra*). Pour y remédier, certaines initiatives se distinguent. L'Université de Montpellier a ainsi intégré les agents de l'École nationale supérieure de chimie dans son système d'information des ressources humaines (SIHAM), tout en maintenant la gestion de leur paie au niveau de l'établissement-composante. Par ailleurs, des tableaux de bord issus de l'outil *Business Object* ont été mis à disposition afin de renforcer le pilotage global, et la direction du pilotage offre un accompagnement pour faciliter leur appropriation par les services.

La plupart des établissements publics expérimentaux n'ont pas encore engagé de mutualisation systématique de leurs ressources humaines. Toutefois, certains d'entre eux ont amorcé des démarches partielles, en conservant l'organisation initiale et en laissant chaque composante gérer sa politique en matière de ressources humaines, conformément à sa personnalité juridique et morale. Dans ce cadre, des outils stratégiques tels que des schémas directeurs ou des lettres de cadrage ont été mis en place. L'Université Côte d'Azur a ainsi élaboré un schéma directeur des ressources humaines visant à définir une stratégie commune, aligner les ressources et partager les priorités entre les équipes. Dans le même esprit, des dialogues de gestion avec les établissements-composantes permettent de fixer des objectifs stratégiques communs, notamment pour les recrutements, tout en laissant chaque établissement-composante gérer ses activités quotidiennes. Cette approche est aussi appliquée à l'Université Jean Monnet de Saint-Étienne.

S'agissant de la gouvernance, la fusion des instances de dialogue social reste rare, mais certaines initiatives montrent la voie. L'Université de Clermont-Auvergne a regroupé les comités sociaux d'administration (CSA) de ses trois établissements-composantes au sein d'un « Congrès social », chargé de rédiger une lettre d'orientation commune en matière de ressources humaines, validée par le conseil d'administration de l'EPE sur proposition du directoire. De manière similaire, l'organisation de dialogues de gestion avec les établissements-composantes permet de définir des objectifs stratégiques communs, notamment en matière de recrutement, tout en laissant les établissements gérer au quotidien leur politique en matière de ressources humaines. Cette pratique est appliquée à l'Université Côte d'Azur et à l'Université Jean Monnet de Saint-Étienne.

Certaines mutualisations portent sur des services ou des dispositifs spécifiques. L'Université Côte d'Azur a ainsi mutualisé sa médecine du travail et sa politique d'hygiène et de sécurité, permettant de gagner en efficacité. L'Université Paris Sciences Lettres a, quant à elle, mutualisé ses outils de gestion du recrutement (en mettant en place un site internet unique, une charte de recrutement, des tableaux pluriannuels) et créé des services mutualisés pour la gestion des retraites et la formation du personnel.

L'étape ultime consisterait à fusionner complètement les services de gestion des ressources humaines, ce qui n'a encore été réalisé dans aucun EPE. Cependant, des dispositifs plus avancés existent. À l'Université de Montpellier, une convention d'association formalise la gestion partagée des ressources humaines : elle encadre les campagnes d'emplois, l'échange de services d'enseignement, les procédures de sélection des enseignants-chercheurs et le recrutement des personnels BIATSS. Les dispositifs en faveur des personnels de l'Université — accompagnement social, ateliers « qualité de la vie au travail » (QVT), accès aux activités sportives, suivi médical, formations, *coaching* et accompagnement psychologique — ont été

ouverts aux agents de l'établissement-composante. Ces derniers peuvent également participer aux actions et événements organisés par l'Université (fête des personnels, activités culturelles, formation « Oser », fête de Noël pour les enfants, cérémonie des retraités, etc.).

Mutualisation budgétaire dans les établissements publics expérimentaux : concilier budgets consolidés et autonomie des établissements-composantes

L'un des traits distinctifs du statut d'EPE réside dans la possibilité offerte aux établissements-composantes de conserver leur personnalité juridique et morale, et donc de disposer de leur propre budget. Parallèlement, ce statut permet également de mutualiser les budgets des différentes composantes au sein d'un budget consolidé porté par l'EPE, c'est-à-dire un budget qui agrège l'ensemble des budgets des établissements composantes. Cependant, ce budget consolidé ne peut se substituer aux budgets individuels des établissements-composantes, dans la mesure où chaque entité dotée de la personnalité morale doit impérativement disposer de son propre budget.

Pour cette raison, le ministère des finances a refusé de valider les bilans uniques présentés par certains établissements publics expérimentaux ayant opté pour un exercice budgétaire unique, et continue d'exiger la production d'un budget distinct pour chaque établissement-composante. Cette obligation constitue une limite à l'ambition du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche, qui souhaite encourager une intégration plus poussée des établissements publics expérimentaux, notamment à travers la mutualisation de leurs outils de gestion interne.

La mutualisation budgétaire dans les EPE reste encore ponctuelle et centrée sur des projets spécifiques. L'Université de Montpellier a ainsi mis en place un budget unique pour la gestion des projets issus de l'I-SITE. Ce budget est administré par la direction des affaires financières de l'EPE, qui établit des conventions de reversement avec les établissements partenaires. Ces conventions définissent les modalités de transfert des crédits en fonction des projets portés, des engagements pris et des résultats attendus. Elles garantissent la traçabilité des financements, la conformité aux objectifs stratégiques du programme, ainsi qu'un suivi financier et opérationnel partagé entre partenaires.

Pour autant, les établissements-composantes conservent tous un budget propre, conformément au droit. Ce maintien reflète bien le souhait de chaque entité de préserver sa personnalité morale et juridique. Il révèle également les limites du modèle d'intégration inhérent à la création des EPE. Ainsi, contrairement aux fusions universitaires classiques, les EPE se caractérisent par une segmentation budgétaire marquée, notamment en raison de la diversité des statuts juridiques, qui complexifie toute tentative de mise en commun globale.

En pratique, les débats d'orientation budgétaire demeurent largement cloisonnés : chaque établissement élabore et discute son propre budget et les exemples de concertation budgétaire à l'échelle de l'EPE restent rares. Quelques avancées émergent néanmoins, comme à l'Université Toulouse Capitole ou à l'Université Jean Monnet de Saint-Étienne, dans lesquelles des démarches de coordination voient le jour, notamment autour de la production d'indicateurs budgétaires communs.

L'absence de budget consolidé ou de comptabilité analytique - qui ventilerait les coûts par établissement-composante ou par thématique - rend difficile l'obtention d'une vision globale de la situation financière de l'EPE. Il est ainsi complexe d'identifier précisément la part des financements privés ou internationaux dans l'ensemble des ressources de l'établissement

regroupé. Certains EPE s'efforcent toutefois de franchir cette étape. C'est le cas par exemple de l'Université Polytechnique des Hauts-de-France, qui travaille à la mise en place d'outils de comptabilité analytique et à une consolidation au moment de l'élaboration du compte financier.

D'autres initiatives illustrent également une approche plus avancée de la mutualisation. L'Université Gustave Eiffel a ainsi regroupé les équipes financières des anciens établissements pour créer une direction générale déléguée aux affaires financières, afin de disposer d'une vision consolidée et précise de sa situation. Ce processus a donné lieu à une refonte de l'architecture budgétaire, un rapprochement des crédits et dépenses et une amélioration de la qualité des données. L'intervention des commissaires aux comptes a également permis de progresser vers des pratiques budgétaires harmonisées. Par ailleurs, la création d'une direction d'appui au pilotage et la réflexion autour d'un système d'information décisionnel visent à mieux articuler comptabilité budgétaire et comptabilité patrimoniale.

Enfin, le cas de l'Université Paris Sciences et Lettres (PSL) est notable pour la consolidation à plusieurs niveaux de ses budgets. PSL présente en effet une vision consolidée à son conseil d'administration et à sa tutelle : le premier niveau regroupe les budgets de l'université et de sa fondation, le second intègre ceux des établissements-composantes, et un troisième niveau, encore à construire, inclura les organismes de recherche afin de refléter le périmètre réel de PSL, incluant les budgets des laboratoires hébergés.

Les EPE pourraient se doter de budgets mutualisés retraçant les projets communs portés à l'échelle de l'EPE. Cela permettrait d'améliorer la lisibilité financière à l'échelle du site, sans remettre en cause pour chaque établissement doté de la personnalité morale l'existence de son budget avec ses propres normes comptables. Cette consolidation devrait s'effectuer à budgets constants. Elle faciliterait la gestion des fonds alloués aux projets communs et à la mutualisation des services, en garantissant la traçabilité. Elle faciliterait aussi le développement des politiques contractuelles des EPE, tant avec leurs partenaires publics, nationaux et européens, que privés. Ils sont aussi facteurs d'efficience. L'évolution en ce domaine pourrait s'inspirer de la législation relative aux établissements publics de coopération intercommunale (EPCI), qui prévoit le transfert progressif et pour partie volontaire de compétences des communes vers les communautés de communes ou d'agglomération, avec le budget afférent et la dotation globale de fonctionnement allouée par l'État. Il convient, en tout cas, d'éviter les financements croisés et conventions de remboursement, qui sont facteurs de lourdeurs, de confusions et de contestations.

Les EPE pourraient également se doter de comptes combinés, permettant d'agréger les comptes des établissements-composantes comme si le regroupement constituait une entité unique. Cette technique comptable offrirait une vision consolidée de la situation financière du site et permettrait de neutraliser les flux internes entre établissements, renforçant ainsi la lisibilité, la comparabilité et la sincérité de l'information financière à l'échelle de l'EPE.

Le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche doit par ailleurs se saisir du levier que constituent les contrats d'objectifs, de moyens et de performance pour inciter les établissements publics expérimentaux à s'engager davantage dans la mutualisation de leurs services administratifs.

Recommandation n° 4. (DGESIP, DGRI, DB et DGFIP) Instituer un budget propre à l'établissement public expérimental, distinct de ceux des établissements-composantes, qui serait affecté aux projets communs et aux compétences mutualisées, ainsi que des comptes combinés permettant de neutraliser les flux internes entre établissements-composantes.

Enfin, l'enquête de la Cour a montré que la mutualisation des outils de pilotage et de la commande publique commence à se concrétiser. Cette démarche constitue un levier important pour améliorer l'efficacité de la gestion et maîtriser les coûts des établissements regroupés. À l'Université Clermont Auvergne, par exemple, la passation de marchés pour l'achat d'énergie ou certains contrats de maintenance spécifiques est mutualisée et un accord-cadre commun a été instauré pour la réalisation de petits travaux. L'Université Jean Monnet de Saint-Étienne mutualise également la commande publique pour les travaux et conduit un projet immobilier partagé, combinant espaces de travail, lieux de vie étudiante et services communs sur un même site.

3.2.2 Des convergences qui s'inscrivent dans le temps long et qui présentent des avantages concrets

Mutualisation des ressources patrimoniales : un levier stratégique encore à consolider dans les EPE

Le patrimoine immobilier constitue un autre enjeu majeur pour lequel la mutualisation des stratégies et des ressources s'avère aussi particulièrement pertinente, dans la mesure où elle permet de renforcer l'efficacité collective. La plupart du temps, les membres de l'établissement public expérimental étaient déjà engagés dans des projets patrimoniaux communs, notamment dans le cadre des contrats de plan État-région, lorsque l'EPE a été constitué.

Le passage au statut d'EPE leur offre toutefois l'opportunité de clarifier et d'optimiser la stratégie patrimoniale à l'échelle de l'ensemble, par exemple à travers l'élaboration d'un schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI) commun. À ce stade, seuls trois EPE se sont engagés dans cette démarche, qui constitue pourtant une bonne pratique à généraliser à travers un transfert de compétence à intégrer dans les statuts.

Certains établissements ont poussé l'initiative plus loin en définissant précisément les rôles et responsabilités de chaque établissement-composante. C'est le cas de l'Université Clermont Auvergne, qui a signé avec Clermont Auvergne INP une convention détaillant leurs responsabilités respectives en matière de maintenance des bâtiments et d'organisation des travaux lourds (restructuration, mise en sécurité, etc.). De manière similaire, l'Université Polytechnique des Hauts-de-France a défini des règles précises entre l'établissement propriétaire et l'établissement occupant, clarifiant la répartition des coûts et des responsabilités.

LES REGROUPEMENTS D'ETABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE RECHERCHE : PREMIER BILAN DES ETABLISSEMENTS PUBLICS EXPERIMENTAUX

Le projet patrimonial peut également constituer un axe stratégique à l'échelle de l'EPE. L'exemple de Paris Sciences & Lettres illustre cette dynamique : ne disposant d'aucun bâtiment en propriété, l'université souhaite profiter du levier de l'établissement public expérimental pour développer une stratégie d'acquisition immobilière. Pour ce faire, des groupes de travail dédiés sont organisés au niveau de l'EPE, et le CPER est identifié comme un levier central de cette politique. Ce projet constitue un exemple significatif d'initiative portée en commun, dont les gains en efficience sont déjà perceptibles.

Dans la majorité des cas, il est encore trop tôt pour dresser un bilan précis de l'impact du statut expérimental sur la politique patrimoniale de l'EPE. Ce volet reste souvent secondaire par rapport aux projets académiques et scientifiques ayant motivé la création des établissements publics expérimentaux. Si les enjeux liés aux ressources patrimoniales sont intégrés dans la stratégie commune, ils s'inscrivent davantage dans une perspective de long terme.

Vers une gouvernance intégrée des systèmes d'information : surmonter les contraintes pour capitaliser sur les gains à long terme

Dans un premier temps, le regroupement des établissements-composantes au sein d'un EPE peut engendrer des surcoûts significatifs en matière de systèmes d'information. En effet, chaque composante dispose généralement de ses propres outils et infrastructures numériques, rendant leur interopérabilité complexe et onéreuse. Face à ces contraintes, certains EPE ont pu choisir de conserver des systèmes d'information distincts selon les membres. Toutefois, cette solution complique l'élaboration d'indicateurs communs indispensables au pilotage global de l'activité. Elle génère également des coûts additionnels, notamment en raison du dédoublement des licences logicielles nécessaires à chaque entité ou encore de la nécessité de mettre à jour des logiciels afin d'en utiliser la même version dans tous les établissements-composantes.

Sur le plan administratif, l'enjeu majeur réside dans l'harmonisation des systèmes d'information de gestion, notamment pour les ressources humaines et la comptabilité. L'Université de Montpellier a engagé cette démarche en unifiant ses applications de gestion du personnel et des étudiants (SIHAM, APOGEE) et en partageant ses outils de pilotage décisionnel *via Business Objects*. Elle a également mutualisé plusieurs services numériques à destination des étudiants, tels que l'inscription aux formations, l'accès au dossier étudiant ou la gestion des conventions de stage.

Cependant, la convergence des systèmes de gestion rencontre des obstacles économiques et organisationnels. Certaines briques applicatives, comme les solutions de GRH, peuvent être extrêmement coûteuses en fonction de la taille de l'établissement, freinant l'adoption de solutions communes. Un groupe de travail national piloté par l'Agence de mutualisation des universités et des établissements d'enseignement supérieur ou de recherche (AMUE) a été mis en place pour identifier des modèles de contractualisation soutenables avec les éditeurs et intégrateurs.

Pour certains établissements, la mutualisation des systèmes d'information constitue une priorité stratégique. Elle peut être déclinée à plusieurs niveaux.

Vers une stratégie numérique commune : le cas de Paris Sciences & Lettres

Avec le soutien du PIA, Paris Sciences & Lettres mène un projet complet combinant mise en commun des outils et développement d'une stratégie numérique commune. Les actions comprennent :

- la fédération d'une identité numérique unique pour les étudiants (identifiant et mot de passe unique pour accéder à l'ensemble des services numériques) ;
- le partage du même domaine pour l'ensemble de l'établissement (mêmes adresses email, site internet, etc.) ;
- le déploiement d'outils collaboratifs (office 365, entreprise ressource planning (ERP) pour les ressources humaines et la comptabilité) ;
- la mutualisation future du système d'information des ressources humaines et du logiciel comptable à moyen terme (objectif 2027) ;
- la création d'un centre d'innovation pédagogique pour développer un *learning management system* commun, incluant tuteur virtuel et contenus numériques.

Dans un premier temps, il s'agit souvent de faciliter l'accès aux services numériques pour l'ensemble des étudiants, quel que soit leur établissement d'origine. Ainsi, à l'Université Jean Monnet de Saint-Étienne, les priorités identifiées incluent l'ouverture de l'infrastructure wifi à tous les usagers et la mutualisation des systèmes de sauvegarde.

Malgré ces initiatives, les projets de convergence se heurtent à des contraintes historiques et organisationnelles : utilisation de logiciels particuliers par établissement dont il est coûteux de se défaire, divergences sur les procédures administratives qui ne permettent pas de mutualiser les outils, absence d'équipe dédiée aux systèmes d'informations à l'échelle de l'EPE, etc. La taille et la composition hétérogènes des équipes responsables des systèmes d'information accentuent ces difficultés : alors que l'établissement principal dispose de spécialistes par ligne métier, les établissements-composantes s'appuient sur des compétences plus polyvalentes, ce qui limite leur capacité à porter des chantiers de convergence.

Pour surmonter ces obstacles, certains EPE ont renforcé leurs structures de pilotage. À l'Université Clermont-Auvergne, la mission du chargé de mission numérique d'une composante a été élargie à l'échelle de l'EPE et un comité de pilotage dédié à la convergence a été mis en place. Dans le cas d'établissements intégrant des composantes relevant de la tutelle d'autres ministères que le MESR (culture, agriculture, etc.), des contraintes supplémentaires apparaissent, comme à l'Université Clermont-Auvergne où le plan de convergence a dû tenir compte de la tutelle du ministère de la culture pour l'École nationale supérieure d'architecture de Clermont-Ferrand (ENSACF).

La transformation du système d'information représente un investissement important, mais nécessaire pour les EPE. Elle constitue en effet un enjeu stratégique clairement identifié car non seulement la bonne coopération entre tous les établissements membres de l'EPE, associés et partenaires en dépend, mais aussi la cybersécurité de l'ensemble : les cybercriminels s'attaquent toujours au maillon faible. Des leçons utiles sont à tirer de la cyberattaque subie à l'été 2024 par l'université Paris-Saclay. La prochaine intégration dans le droit français de la directive européenne NIS 2 imposera aux EPE d'y travailler.

LES REGROUPEMENTS D'ETABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE RECHERCHE : PREMIER BILAN DES ETABLISSEMENTS PUBLICS EXPERIMENTAUX

Il résulte de l'analyse des expériences de mutualisation administrative conduites au sein des établissements publics expérimentaux que ce processus ouvre la perspective d'importants gains d'efficacité. Il en ressort également que les mutualisations doivent être construites sur le long terme et qu'elles doivent être renforcées s'agissant des systèmes d'information, des services aux étudiants et de la gestion patrimoniale et budgétaire des EPE.

Ces démarches doivent toutefois être conduites en respectant l'autonomie et la personnalité juridique des établissements-composantes, comme c'est le cas au sein des établissements publics de coopération intercommunale, afin de concilier maîtrise des dépenses et préservation des identités institutionnelles. Une approche progressive, ciblée sur des projets concrets et structurants de transfert de compétences, apparaît comme la stratégie la plus pertinente pour maximiser les bénéfices tout en maintenant la continuité et la qualité du fonctionnement des établissements.

Recommandation n° 5. (DGESIP, DGRI) Développer les mutualisations sur site, pour les fonctions supports, par exemple en matière de gestion des ressources humaines, de gestion des achats, de systèmes d'information, de politique immobilière, de services aux étudiants.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

Les établissements publics expérimentaux ayant choisi de mutualiser leur stratégie en matière de vie étudiante en tirent des bénéfices significatifs en termes d'efficacité, de développement de partenariats, de cohérence interne et d'amélioration de la vie quotidienne des étudiants. Ces pratiques constituent des leviers utiles dont l'ensemble des EPE pourrait s'emparer afin de faire de la vie étudiante un élément structurant de leur politique commune.

La mutualisation administrative des EPE demeure un chantier de long terme. Les premiers efforts engagés dans les domaines des ressources humaines, des finances, du patrimoine et des systèmes d'information commencent à produire des gains d'efficacité et à permettre une rationalisation de certaines pratiques de gestion. Toutefois, la diversité des statuts, des cadres réglementaires et des outils informatiques constitue encore un frein à une convergence pleinement effective.

La pérennité et la réussite des EPE dépendront ainsi de leur capacité à mettre en place des outils partagés, à clarifier les responsabilités s'agissant de leur gouvernance, à renforcer la cohérence stratégique entre les établissements partenaires et à donner de la visibilité sur le plan budgétaire à ces engagements communs. L'enjeu est de consolider un pilotage à la fois transparent, lisible et efficace, garantissant une gestion unifiée au service des missions d'enseignement supérieur, de recherche et d'innovation.

ANNEXES

Annexe n° 1.	Liste des acronymes	65
Annexe n° 2.	Liste des établissements publics expérimentaux	66
Annexe n° 3.	La France dans le classement thématique de Shangaï en 2023	68
Annexe n° 4.	La France dans les palmarès disciplinaires en 2024.....	70
Annexe n° 5.	La France dans le classement QS 2025	72
Annexe n° 6.	La France dans le classement de Leyde en 2024	76

Annexe n° 1. Liste des acronymes

ANR	Agence nationale de la recherche
CEA	Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
COMP	Contrat d'objectifs, de moyens et de performance
CPER	Contrat de plan État Région
DGESIP	Direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle au Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche
DSG	Dialogue stratégique et de gestion
DGRI	Direction générale de la recherche et de l'innovation au Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche
EPSCP	Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel
EPE	Établissement public expérimental
ESRI	Enseignement supérieur, recherche et innovation
ERC	European research council
EUA	European University Association
HCERES	Haut conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
IGESR	Inspection général de l'enseignement supérieur et de la recherche
MESR	Ministère de l'Enseignement supérieur et de la recherche
ONR	Organismes nationaux de recherche
PIA	Programme d'Investissements d'avenir
PUI	Pôles universitaires d'innovation
SCSP	Subvention de charges pour services publics
SGPI	Secrétariat général pour l'investissement

Annexe n° 2. Liste des établissements publics expérimentaux

<i>Nom de l'EPE</i>	<i>Nombre d'établissements-composantes</i>	<i>Nombre d'étudiants</i>	<i>Date d'entrée dans l'expérimentation</i>
<i>Université Clermont-Auvergne</i>	3	37 000	2020
<i>Université Grenoble Alpes</i>	3	55 000	2023
<i>Université Marie et Louis Pasteur</i>	2	27 694	2024
<i>Université Bourgogne Europe</i>	2	33 348	2024
<i>Université de Rennes</i>	5	33 767	2022
<i>Université de Lille</i>	11	74 104	2021
<i>Université Polytechnique des Hauts-de-France</i>	2	13 415	2019
<i>Université Paris-Panthéon-Assas</i>	5	27 756	2021
<i>Université Paris Saclay</i>	4	65 000	2019
<i>Université Paris Cité</i>	1	68 000	2019
<i>Institut Polytechnique de Paris</i>	4	11 200	2019
<i>CY Cergy</i>	2	26 000	2019
<i>Université Paris Sciences Lettres</i>	9	18 043	2019
<i>Université Gustave Eiffel</i>	4	15 500	2019

LES REGROUPEMENTS D'ETABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE RECHERCHE : PREMIER BILAN DES ETABLISSEMENTS PUBLICS EXPERIMENTAUX

<i>Nom de l'EPE</i>	<i>Nombre d'établissements-composantes</i>	<i>Nombre d'étudiants</i>	<i>Date d'entrée dans l'expérimentation</i>
<i>Université de Toulouse</i>	1	36 042	2025
<i>Université de Toulouse Capitole</i>	3	22599	2022
<i>Université de Montpellier</i>	1	55 000	2021
<i>Université de Montpellier Paul-Valéry</i>	2	23 075	2024
<i>Université de Nîmes</i>	2	6 000	2024
<i>Nantes Université</i>	7	41 737	2021
<i>Université Côte d'Azur</i>	3	32 256	2024
<i>Université Bretagne Occidentale</i>	1	22 500	2025
<i>Université Jean Monnet</i>	1	20 629	2024

LES REGROUPEMENTS D'ETABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE RECHERCHE : PREMIER BILAN DES ETABLISSEMENTS PUBLICS EXPERIMENTAUX

Annexe n° 3. La France dans le classement thématique de Shangai en 2023

	nb de positions 2024	nb de positions 2023	Evolution 23/24	IDEX- ISITE	EPE	Régions
Université Paris Cité	41	30	↑ 11	IDEX	EPE	IDF
Paris-Saclay University	39	38	↑ 1	IDEX	EPE	IDF
Université Grenoble Alpes	33	33	→ 0	IDEX	EPE	ARA
Sorbonne University	31	31	→ 0	IDEX	--	IDF
University of Montpellier	31	33	↓ -2	ISITE	EPE	OCC
PSL University	30	31	↓ -1	IDEX	EPE	IDF
Paul Sabatier University (Toulouse 3)	25	30	↓ -5	--	--	OCC
Claude Bernard University Lyon 1	22	21	↑ 1	--	--	ARA
University of Bordeaux	22	22	→ 0	IDEX	--	NAQ
University of Lille	22	22	→ 0	ISITE	EPE	HDF
Aix Marseille University	22	25	↓ -3	IDEX	--	PACA
University of Lorraine	21	20	↑ 1	ISITE	--	GES
University of Rennes	21	23	↓ -2	--	EPE	BRE
University of Strasbourg	17	16	↑ 1	IDEX	--	GES
Institut Polytechnique de Paris	15	10	↑ 5	--	EPE	IDF
University of Côte d'Azur	14	13	↑ 1	IDEX	EPE	PACA
University of Nantes	11	10	↑ 1	ISITE	EPE	PDL
Institut Agro	9	15	↓ -6	--	--	OCC-BRE-PDL
Université Gustave Eiffel	8	9	↓ -1	ISITE	EPE	IDF
University of Western Brittany	7	8	↓ -1	--	--	BRE
University of Clermont Auvergne	7	10	↓ -3	ISITE	EPE	ARA
Université Paris-Est Créteil Val de Marne	7	12	↓ -5	--	--	IDF
INSA Lyon	6	6	→ 0	--	--	ARA
University of Burgundy	6	6	→ 0	--	--	BFC
University of Rouen	5	3	↑ 2	--	--	HDF
University of Franche-Comte	5	5	→ 0	--	--	BFC
National Polytechnic Institute of Toulouse	5	7	↓ -2	--	--	OCC
University of Angers	4	2	↑ 2	--	--	PDL
Edhec Business School	4	3	↑ 1	--	--	HDF
Paris Institute of Political Studies	4	3	↑ 1	--	--	IDF
Université d'Avignon et des Pays de Vaucluse	4	3	↑ 1	--	--	PACA
University of Toulouse 1	4	4	→ 0	--	EPE	OCC
INSEAD	4	4	→ 0	--	--	IDF
Montpellier Business School	4	4	→ 0	--	--	OCC
University of Savoy	4	4	→ 0	--	--	ARA
University of Caen Lower Normandy	4	5	↓ -1	--	--	NOR
University of Poitiers	4	5	↓ -1	--	--	NAQ
Ecole Normale Supérieure - Lyon	4	7	↓ -3	--	--	ARA
ESSEC Business School	3	2	↑ 1	--	--	IDF
HEC Paris	3	3	→ 0	--	--	IDF
IPAG Business School	3	3	→ 0	--	--	PACA-IDF
Lille Catholic University	3	3	→ 0	--	--	HDF
VetAgro Sup	3	3	→ 0	--	--	ARA
Ecole des Ponts ParisTech	3	4	↓ -1	--	--	IDF
University of Orleans	3	5	↓ -2	--	--	CVL
Université Sorbonne Paris Nord	2	1	↑ 1	--	--	IDF
Université Paul-Valéry Montpellier 3	2	2	→ 0	0	EPE	OCC
Audencia	2	2	→ 0	--	--	PDL
Ecole Centrale Lyon	2	2	→ 0	--	--	ARA
ESCP Business School	2	2	→ 0	--	--	IDF
Grenoble Ecole Management	2	2	→ 0	--	--	ARA
IESEG School of Management	2	2	→ 0	--	--	HDF
NEOMA Business School	2	2	→ 0	--	--	NOR-GES

LES REGROUPEMENTS D'ETABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE RECHERCHE : PREMIER BILAN DES ETABLISSEMENTS PUBLICS EXPERIMENTAUX

SKEMA Business School	2	2	→	0	--	--	DF-PACA-ID
Emlyon Business School	2	3	↓	-1	--	--	ARA
INSA Toulouse	2	3	↓	-1	--	--	OCC
Kedge Business School	2	3	↓	-1	--	--	NAQ
Pantheon-Sorbonne University (Paris 1)	1	-		entrée 2024	--	--	IDF
ESSCA School of Management	1			entrée 2024	--	--	FDL
Ecole Nationale Formation Agronomique	1	1	→	0	--	--	OCC
Ecole Nationale Supérieure de Mécanique et d'Aérotechnique	1	1	→	0	--	--	NAQ
Ecole Nationale Vétérinaire d'Alfort	1	1	→	0	--	--	IDF
Ecole Nationale Vétérinaire De Toulouse	1	1	→	0	--	--	OCC
EJRECOM	1	1	→	0	--	--	PACA
ONIRIS-Ecole Nationale Vétérinaire, Agroalimentaire et de l'Alimentation	1	1	→	0	--	--	FDL
Paris School of Economics	1	1	→	0	--	--	IDF
Université d'Artois	1	1	→	0	--	--	HDF
Université Des Antilles	1	1	→	0	--	--	ANT
University of La Reunion	1	1	→	0	--	--	REJ
University of Limoges	1	1	→	0	--	--	NAQ
University of Reims Champagne Ardenne	1	1	→	0	--	--	GES
University of Toulon	1	1	→	0	--	--	PACA
University Toulouse - Jean Jaures	1	1	→	0	--	--	OCC
CY Cergy Paris University	1	1	→	0	ISITE	EPE	IDF
Arts et Metiers Institute of Technology	1	2	↓	-1	--	--	IDF
Conservatoire National Arts & Metiers	1	2	↓	-1	--	--	IDF
IMT Atlantique	1	2	↓	-1	--	--	BRE-PDL
Jean Monnet University	1	2	↓	-1	--	--	ARA
Toulouse Business School	1	2	↓	-1	--	--	OCC
Université de Technologie de Belfort-Montbéliard (UTBM)	1	2	↓	-1	--	--	BFC
University of Perpignan	1	2	↓	-1	--	--	OCC
University of Tours	1	2	↓	-1	--	--	CVL
University of Picardie Jules Verne	1	3	↓	-2	--	--	HDF

LES REGROUPEMENTS D'ETABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE RECHERCHE : PREMIER BILAN DES ETABLISSEMENTS PUBLICS EXPERIMENTAUX

Annexe n° 4. La France dans les palmarès disciplinaires en 2024

Discipline (FR)	Domaine	Poids France 2024	Nb institutions total	Français classés 2024	Evolution 23/24
Génie aérospatial	Engineering	2,00%	50	1	↓ -1
Automatisation et contrôle	Engineering	3,50%	200	7	→ 0
Ingénierie biomédicale	Engineering	2,67%	300	8	↑ 1
Biotechnologie	Engineering	2,80%	500	14	↓ -4
Génie chimique	Engineering	2,40%	500	12	↑ 2
Génie civil	Engineering	0,67%	300	2	↓ -1
Informatique	Engineering	2,00%	500	10	↑ 2
Ingénierie électrique et électronique	Engineering	2,80%	500	14	↓ -2
Science et génie énergétique	Engineering	2,50%	400	10	↑ 1
Science et génie de l'environnement	Engineering	3,40%	500	17	↓ -2
Science et technologie alimentaires	Engineering	2,33%	300	7	↓ -2
Science et technologie des instruments	Engineering	1,00%	300	3	→ 0
Génie marin/des océans	Engineering	0,00%	50	0	↓ -1
Science et ingénierie des matériaux	Engineering	3,20%	500	16	↑ 2
Ingénierie mécanique	Engineering	6,25%	400	25	↑ 9
Génie métallurgique	Engineering	3,50%	200	7	↓ -7
Génie minier	Engineering	3,00%	100	3	↓ -1
Nanoscience et nanotechnologie	Engineering	2,50%	400	10	↑ 1
Téledétection	Engineering	5,00%	100	5	↑ 1
Ingénierie télécom	Engineering	2,00%	300	6	↑ 2
Science et ingénierie textiles	Engineering	2,00%	50	1	→ 0
Science et technologie des transports	Engineering	1,50%	200	3	↑ 1
Ressources en eau	Engineering	4,50%	200	9	→ 0
Sciences de l'agriculture	Life sciences	3,00%	500	15	↓ -5
Sciences biologiques	Life sciences	3,20%	500	16	↓ -3
Sciences biologiques humaines	Life sciences	4,40%	500	22	↑ 1
Sciences vétérinaires	Life sciences	3,67%	300	11	↓ -1
Médecine clinique	Medical sciences	5,20%	500	26	↓ -1
Dentisterie et sciences orales	Medical sciences	1,67%	300	5	→ 0
Technologie médicale	Medical sciences	6,00%	400	24	↑ 1
Infirmierie	Medical sciences	0,33%	300	1	→ 0
Pharmacie et sciences pharmaceutiques	Medical sciences	3,00%	500	15	→ 0
Santé publique	Medical sciences	2,60%	500	13	↓ -1
Sciences atmosphériques	Natural sciences	5,00%	400	20	→ 0
Chimie	Natural sciences	3,80%	500	19	↓ -1
Sciences de la terre	Natural sciences	5,60%	500	28	→ 0
Ecologie	Natural sciences	5,60%	500	28	↓ -2
Géographie	Natural sciences	3,00%	300	9	↓ -5
Mathématiques	Natural sciences	5,80%	500	29	↓ -6
Océanographie	Natural sciences	6,50%	200	13	↓ -1
Physique	Natural sciences	4,00%	500	20	↑ 3

LES REGROUPEMENTS D'ETABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE RECHERCHE : PREMIER BILAN DES ETABLISSEMENTS PUBLICS EXPERIMENTAUX

Business administration	Social sciences	4,75%	400	19	↓	-1
Communication	Social sciences	0,00%	300	0	⇒	0
Economie	Social sciences	3,80%	500	19	↓	-5
Education	Social sciences	0,20%	500	1	⇒	0
Finance	Social sciences	2,50%	200	5	↑	1
Management de l'hospitalité et du tourisme	Social sciences	0,00%	300	0	↓	-1
Droit	Social sciences	0,33%	300	1	↑	1
Bibliothéconomie et sciences de l'info	Social sciences	0,00%	100	0	⇒	0
Management	Social sciences	4,80%	500	24	↑	1
Sciences politiques	Social sciences	0,50%	400	2	⇒	0
Psychologie	Social sciences	2,00%	500	10	↓	-1
Administration publique	Social sciences	0,00%	200	0	⇒	0
Sociologie	Social sciences	0,50%	200	1	⇒	0
Statistiques	Social sciences	5,50%	200	11	↑	1

LES REGROUPEMENTS D'ETABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE RECHERCHE : PREMIER BILAN DES ETABLISSEMENTS PUBLICS EXPERIMENTAUX

Annexe n° 5. La France dans le classement QS 2025

Classement français :

Rang France 2025	Institution	World rank 2025 - DB	World rank 2024	Progression 25/24	Overall score 2025
1	Université PSL	24	24	0	84,7
2	Institut Polytechnique de Paris	46	38	-8	77,5
3	Sorbonne University	63	59	-4	70,3
4	Université Paris-Saclay	73	71	-2	67
5	École Normale Supérieure de Lyon	187	184	-3	47,5
6	Ecole des Ponts ParisTech	205	192	-13	45,8
7	Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne	283	328	45	37,5
8	Université Paris Cité	302	236	-66	35,9
9	Université Grenoble Alpes	334	294	-40	33,5
10	Sciences Po	350	319	-31	32,5
11	Institut National des Sciences Appliquées de Lyon (INSA)	405	392	-13	29,3
12	Université de Montpellier	448	382	-66	26,6
13	Université de Strasbourg	456	421	-35	26,3
14	Aix-Marseille University	481	387	-94	25
15	University of Bordeaux	535	465	-70	22,9
16	Université Claude Bernard Lyon 1	562	452	-110	22,2
17	Université Paul Sabatier Toulouse III	580	511	-69	21,3
18	Université de Franche-Comté	711-720	1201	490	-
=19	Université de Lille	721-730	631	-90	-
=19	Université de Rennes 1 (University of Rennes)	721-730	711	-10	-
21	Université Côte d'Azur	731-740	721	-10	-
22	Université de Lorraine	801-850	721	-80	-
=23	Université de Nantes	851-900	771	-80	-
=23	CY Cergy Paris University	851-900	851	0	-
25	University Paris 2 Panthéon-Assas	901-950	851	-50	-
=26	Université Toulouse 1 Capitole	951-1000	951	0	-
=26	Université Sorbonne Paris Nord	951-1000	1401	450	-
28-33	Université de Poitiers	1001-1200	1001	0	-
28-33	Université de Toulouse II-Le Mirail	1001-1200	1001	0	-
28-33	Université Lumière Lyon 2	1001-1200	1001	0	-
28-33	Paul Valéry University Montpellier	1001-1200	1001	0	-
28-33	Université de Caen Normandie	1001-1200	1001	0	-
28-33	Université Paris-Nanterre	1001-1200	1201	200	-
=34	Université de Limoges	1201-1400	1201	0	-
=34	Université Jean Moulin Lyon 3	1201-1400	1201	0	-

LES REGROUPEMENTS D'ETABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE RECHERCHE : PREMIER BILAN DES ETABLISSEMENTS PUBLICS EXPERIMENTAUX

Scores français :

Rang France 2025	Institution	Overall score 2025	Academic reputation - rank 2025	Employer Reputation - rank 2025	Faculty Student - rank 2025	Citations per Faculty - rank 2025	International Faculty - rank 2025	International Students - rank 2025	International Research Network -rank 2025	Employment Outcomes - rank 2025	Sustainability - rank 2025
1	Université PSL	84,7	81	23	46	85	315	230	3	33	197
2	Institut Polytechnique de Paris	77,5	189	10	55	92	104	71	173	31	289=
3	Sorbonne University	70,3	49	166	363	144	471	315	4	125	111
4	Université Paris-Saclay	67	121	12	25	384	448	253	16	155	202=
5	École Normale Supérieure de Lyon	47,5	296	522	49	59	329	684	482	694	701+
6	Ecole des Ponts ParisTech	45,8	601+	138	38	186	404	84	701+	207	650=
7	Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne	37,5	104	280	701+	701+	467	317	481	140	500=
8	Université Paris Cité	35,9	319	601+	701+	87	701+	388	11	655	549=
9	Université Grenoble Alpes	33,5	190	574	701+	330	594	389	78	552	518=
10	Sciences Po	32,5	535	271	125	701+	354	78	701+	30	701+
11	Institut National des Sciences	29,3	601+	334	469	201	500	254	638	680	701+
12	Université de Montpellier	26,6	486	601+	701+	217	562	431	6	701+	561
13	Université de Strasbourg	26,3	219	601+	701+	549	469	384	161	558	701+
14	Aix-Marseille University	25	235	601+	701+	534	633	578	13	656	488=
15	University of Bordeaux	22,9	284	601+	701+	588	517	500	120	620	530=
16	Université Claude Bernard Lyon 1	22,2	502	601+	701+	276	701+	681	106	701+	644=
17	Université Paul Sabatier Toulouse III	21,3	510	601+	411	465	701+	521	18	701+	658=
18	Université de Franche-Comté	-	601+	601+	2	681	-	-	384	701+	701+
=19	Université de Lille	-	374	601+	701+	643	670	610	110	701+	648=
=19	Université de Rennes 1 (University of	-	586	601+	701+	462	701+	700	195	701+	701+
21	Université Côte d'Azur	-	567	601+	701+	577	498	367	352	701+	549=
22	Université de Lorraine	-	601+	601+	701+	668	512	453	59	669	623=
=23	Université de Nantes	-	601+	601+	701+	540	601	619	211	701+	701+
=23	CY Cergy Paris University	-	601+	601+	317	701+	378	320	701+	701+	701+
25	University Paris 2 Panthéon-Assas	-	601+	601+	230	701+	701+	464	701+	238	701+
=26	Université Toulouse 1 Capitole	-	601+	601+	701+	701+	526	292	701+	701+	701+
=26	Université Sorbonne Paris Nord	-	601+	601+	701+	441	-	-	619	701+	701+
28-33	Université de Poitiers	-	601+	601+	701+	701+	-	458	404	701+	701+
28-33	Université de Toulouse II-Le Mirail	-	601+	601+	701+	701+	515	547	522	701+	701+
28-33	Université Lumière Lyon 2	-	601+	601+	701+	701+	519	386	642	701+	701+
28-33	Paul Valéry University Montpellier	-	601+	601+	701+	701+	701+	411	701+	701+	701+
28-33	Université de Caen Normandie	-	601+	601+	701+	701+	701+	701+	415	701+	701+
28-33	Université Paris-Nanterre	-	601+	601+	701+	701+	701+	701+	665	426	701+
=34	Université de Limoges	-	601+	601+	701+	701+	-	-	646	701+	701+
=34	Université Jean Moulin Lyon 3	-	601+	601+	701+	701+	615	427	701+	701+	701+

LES REGROUPEMENTS D'ETABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE RECHERCHE : PREMIER BILAN DES ETABLISSEMENTS PUBLICS EXPERIMENTAUX

Top 50 du classement mondial :

Institution	Location	World rank 2025 - DB	Progression 25/24	Overall score 2025
Massachusetts Institute of Technology (MIT)	United States	1 🟡	0	100
Imperial College London	United Kingdom	2 🟢	4	98,5
University of Oxford	United Kingdom	3 🟡	0	96,9
Harvard University	United States	4 🟡	0	96,8
University of Cambridge	United Kingdom	5 🔴	-3	96,7
Stanford University	United States	6 🔴	-1	96,1
ETH Zurich - Swiss Federal Institute of Technology	Switzerland	7 🟡	0	93,9
National University of Singapore (NUS)	Singapore	8 🟡	0	93,7
UCL	United Kingdom	9 🟡	0	91,6
California Institute of Technology (Caltech)	United States	10 🟢	5	90,9
University of Pennsylvania	United States	11 🟢	1	90,3
University of California, Berkeley (UCB)	United States	12 🔴	-2	90,1
The University of Melbourne	Australia	13 🟢	1	88,9
Peking University	China (Mainland)	14 🟢	3	88,5
Nanyang Technological University, Singapore (NTU)	Singapore	15 🟢	11	88,4
Cornell University	United States	16 🔴	-3	87,9
The University of Hong Kong	Hong Kong SAR	17 🟢	9	87,6
The University of Sydney	Australia	18 🟢	1	87,3
The University of New South Wales (UNSW Sydney)	Australia	19 🟡	0	87,1
Tsinghua University	China (Mainland)	20 🟢	5	86,5
University of Chicago	United States	21 🔴	-10	86,2
Princeton University	United States	22 🔴	-5	85,5
Yale University	United States	23 🔴	-7	85,2
Université PSL	France	24 🟡	0	84,7
University of Toronto	Canada	25 🔴	-4	84,1
EPFL	Switzerland	26 🟢	10	83,5
The University of Edinburgh	United Kingdom	27 🔴	-5	83,3
Technical University of Munich	Germany	28 🟢	9	83,2
McGill University	Canada	29 🟢	1	83
The Australian National University	Australia	30 🟢	4	82,4
Seoul National University	South Korea	31 🟢	10	82,3
The University of Tokyo	Japan	=32 🔴	-4	82,1
Jhns Hopkins University	United States	=32 🔴	-4	82,1
The University of Manchester	United Kingdom	=34 🔴	-2	82
Columbia University	United States	=34 🔴	-11	82
The Chinese University of Hong Kong (CUHK)	Hong Kong SAR	36 🟢	11	81,3
Monash University	Australia	37 🟢	5	81,2
University of British Columbia	Canada	38 🔴	-4	81
Fudan University	China (Mainland)	39 🟢	11	80,3
The University of Queensland	Australia	=40 🟢	3	80,2
King's College London	United Kingdom	=40 🟡	0	80,2
University of California, Los Angeles (UCLA)	United States	42 🔴	-13	79,8
New York University (NYU)	United States	43 🔴	-5	79,6
University of Michigan-Ann Arbor	United States	44 🔴	-11	79
Shanghai Jiao Tong University	China (Mainland)	45 🟢	6	77,8
Institut Polytechnique de Paris	France	46 🔴	-8	77,5
Zhejiang University	China (Mainland)	=47 🔴	-3	77,1
The Hong Kong University of Science and Technology	Hong Kong SAR	=47 🟢	13	77,1
Delft University of Technology	Netherlands	49 🔴	-2	77
Kyoto University	Japan	=50 🔴	-4	76
The London School of Economics and Political Science	United Kingdom	=50 🔴	-5	76
Northwestern University	United States	=50 🔴	-3	76

LES REGROUPEMENTS D'ETABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE RECHERCHE : PREMIER BILAN DES ETABLISSEMENTS PUBLICS EXPERIMENTAUX

Institution	Location	World rank 2025 - DB	Progression 25/24	Overall score 2025
Massachusetts Institute of Technology (MIT)	United States	1	0	100
Imperial College London	United Kingdom	2	4	98,5
University of Oxford	United Kingdom	3	0	96,9
Harvard University	United States	4	0	96,8
University of Cambridge	United Kingdom	5	-3	96,7
Stanford University	United States	6	-1	96,1
ETH Zurich - Swiss Federal Institute of Technology	Switzerland	7	0	93,9
National University of Singapore (NUS)	Singapore	8	0	93,7
UCL	United Kingdom	9	0	91,6
California Institute of Technology (Caltech)	United States	10	5	90,9
University of Pennsylvania	United States	11	1	90,3
University of California, Berkeley (UCB)	United States	12	-2	90,1
The University of Melbourne	Australia	13	1	88,9
Peking University	China (Mainland)	14	3	88,5
Nanyang Technological University, Singapore (NTU)	Singapore	15	11	88,4
Cornell University	United States	16	-3	87,9
The University of Hong Kong	Hong Kong SAR	17	9	87,6
The University of Sydney	Australia	18	1	87,3
The University of New South Wales (UNSW Sydney)	Australia	19	0	87,1
Tsinghua University	China (Mainland)	20	5	86,5
University of Chicago	United States	21	-10	86,2
Princeton University	United States	22	-5	85,5
Yale University	United States	23	-7	85,2
Université PSL	France	24	0	84,7
University of Toronto	Canada	25	-4	84,1
EPFL	Switzerland	26	10	83,5
The University of Edinburgh	United Kingdom	27	-5	83,3
Technical University of Munich	Germany	28	9	83,2
McGill University	Canada	29	1	83
The Australian National University	Australia	30	4	82,4
Seoul National University	South Korea	31	10	82,3
The University of Tokyo	Japan	=32	-4	82,1
Johns Hopkins University	United States	=32	-4	82,1
The University of Manchester	United Kingdom	=34	-2	82
Columbia University	United States	=34	-11	82
The Chinese University of Hong Kong (CUHK)	Hong Kong SAR	36	11	81,3
Monash University	Australia	37	5	81,2
University of British Columbia	Canada	38	-4	81
Fudan University	China (Mainland)	39	11	80,3
The University of Queensland	Australia	=40	3	80,2
King's College London	United Kingdom	=40	0	80,2
University of California, Los Angeles (UCLA)	United States	42	-13	79,8
New York University (NYU)	United States	43	-5	79,6
University of Michigan-Ann Arbor	United States	44	-11	79
Shanghai Jiao Tong University	China (Mainland)	45	6	77,8
Institut Polytechnique de Paris	France	46	-8	77,5
Zhejiang University	China (Mainland)	=47	-3	77,1
The Hong Kong University of Science and Technology	Hong Kong SAR	=47	13	77,1
Delft University of Technology	Netherlands	49	-2	77
Kyoto University	Japan	=50	-4	76
The London School of Economics and Political Science	United Kingdom	=50	-5	76
Northwestern University	United States	=50	-3	76

LES REGROUPEMENTS D'ETABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE RECHERCHE : PREMIER BILAN DES ETABLISSEMENTS PUBLICS EXPERIMENTAUX

Annexe n° 6. La France dans le classement de Leyde en 2024

Pour le volume de publications :

University	Region	World rank 2024	Progression World rank 23/24	Europe rank 2024	France rank 2024	IDEX-ISITE	EPE
Université Paris Cité	IDF	110	↓ -4	16	1	IDEX	EPE
Sorbonne University	IDF	124	↓ -14	22	2	IDEX	--
Université Paris-Saclay	IDF	164	↓ -41	35	3	IDEX	EPE
University of Montpellier	OCC	203	↑ 22	47	4	ISITE	EPE
Aix-Marseille University	PACA	209	↓ -11	52	5	IDEX	--
Université Grenoble Alpes	ARA	227	↓ -11	57	6	IDEX	EPE
Claude Bernard Lyon 1 University	ARA	279	↓ -8	78	7	--	--
Université Toulouse III - Paul Sabatier	OCC	330	↓ -19	96	8	--	--
Université PSL	IDF	357	↓ -32	107	9	IDEX	EPE
University of Strasbourg	GES	366	↓ -25	108	10	IDEX	--
Université de Lorraine	GES	371	↓ -17	110	11	ISITE	--
Université de Lille	HDF	393	↓ -10	116	12	ISITE	EPE
University of Bordeaux	NAQ	397	↓ -36	119	13	IDEX	--
Université de Rennes	BRE	472	↓ -18	141	14	--	EPE
Nantes Université	BRE	581	↓ -28	177	15	ISITE	EPE
Université Côte d'Azur	PACA	634	↑ 376	195	16	IDEX	EPE
Université Clermont-Auvergne	ARA	736	↓ -47	226	17	ISITE	EPE
Institut Polytechnique de Paris	IDF	794	↓ -43	248	18	--	EPE
Université de Tours	CVL	917	↓ -49	296	19	--	--
Université Paris-Est Créteil Val de Marne	IDF	929	↓ -60	300	20	--	--
University of Western Brittany	BRE	1006	↑ 57	325	21	--	--
University of Rouen	NOR	1044	↓ -47	337	22	--	--
University of Poitiers	NAQ	1102	↓ -53	358	23	--	--
Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines	IDF	1110	↓ -45	362	24	--	--
University of Caen Normandy	NOR	1182	↓ -30	381	25	--	--
Institut National Polytechnique de Toulouse	OCC	1197	↓ -78	387	26	--	--
University of Angers	PDL	1248	↓ -46	400	27	--	--
Université Sorbonne Paris Nord	IDF	1249	↓ -71	401	28	--	--
University of Reims Champagne-Ardenne	GES	1264	↓ -55	408	29	--	--
Gustave Eiffel University	IDF	1270	↓ -163	411	30	ISITE	EPE
University of Orléans	CVL	1373	↓ -88	445	31	--	--
University of Picardie Jules Verne	HDF	1472	entrée 2024	475	32	--	--
Total	32						
dont IDEX	9						
dont ISITE	6						
dont EPE	12						

LES REGROUPEMENTS D'ETABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE RECHERCHE : PREMIER BILAN DES ETABLISSEMENTS PUBLICS EXPERIMENTAUX

Pour les quatre critères : PP(top 10%), PP(int collab), PP(OA) et PA(F|MF)

University	Part de publications parmi les 10% les plus citées PP(top 10%)	Part de publications en collaboration à l'international PP(int collab)	Part des publications en open access PP(OA)	Part de publication rédigées par des femmes PA(F MF)
Université PSL	14,1%	70,5%	86,6%	32,3%
Université Paris Cité (EPE)	13,1%	63,8%	83,6%	40,6%
Sorbonne University	12,0%	67,4%	86,4%	36,7%
Université Paris-Saclay (EPE)	11,6%	63,5%	83,7%	35,7%
Université Paris-Est Créteil Val de Marne	11,3%	54,5%	76,2%	39,9%
University of Bordeaux	11,2%	62,2%	80,5%	36,3%
University of Montpellier (EPE)	11,1%	67,1%	83,2%	35,7%
Université Toulouse III - Paul Sabatier	11,1%	63,3%	84,0%	35,7%
Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines	10,8%	68,4%	85,4%	37,5%
Institut Polytechnique de Paris (EPE)	10,8%	67,7%	85,1%	20,9%
Université Côte d'Azur (EPE)	10,7%	65,1%	80,8%	33,0%
University of Strasbourg	10,5%	63,0%	80,9%	33,3%
Aix-Marseille University	10,4%	61,2%	85,1%	33,6%
Claude Bernard Lyon 1 University	10,3%	59,3%	81,0%	36,1%
Université Sorbonne Paris Nord	10,1%	50,5%	75,2%	41,7%
Université Grenoble Alpes (EPE)	9,9%	67,3%	81,5%	29,3%
Université de Rennes (EPE)	9,6%	57,0%	84,9%	33,1%
Université Clermont-Auvergne (EPE)	9,3%	62,9%	81,8%	37,1%
Université de Lille (EPE)	9,2%	61,4%	76,0%	32,3%
Université de Lorraine	9,0%	62,6%	74,6%	28,7%
Université de Tours	9,0%	48,7%	78,0%	39,9%
University of Orléans	8,9%	66,0%	80,8%	29,4%
Gustave Eiffel University (EPE)	8,9%	60,8%	76,7%	24,6%
University of Angers	8,7%	58,4%	78,4%	38,2%
Nantes Université (EPE)	8,7%	53,6%	78,7%	34,4%
Institut National Polytechnique de Toulouse	8,6%	55,7%	84,2%	36,6%
University of Rouen	8,3%	45,5%	73,0%	33,9%
University of Western Brittany	8,1%	57,2%	78,5%	35,2%
University of Poitiers	7,7%	51,6%	75,0%	29,1%
University of Caen Normandy	7,4%	56,4%	76,3%	32,5%
University of Picardie Jules Verne	7,3%	56,3%	72,8%	29,4%
University of Reims Champagne-Ardenne	6,8%	49,4%	72,9%	38,4%

LES REGROUPEMENTS D'ETABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE RECHERCHE : PREMIER BILAN DES ETABLISSEMENTS PUBLICS EXPERIMENTAUX

Pour l'impact scientifique des publications :

University	Location	World rank 2024	Progression World rank 2023/2024	Nb de publications total (Impact P)	Part de publications parmi les 10% les plus citées PP(top 10%)	Part de publications en collaboration à l'international PP(int collab)	Part des publications en open access PP(OA)	Part de publication rédigées par des femmes PA(F/MF)
Zhejiang University	China	1	1	37457	12,4%	29,3%	49,6%	23,7%
Harvard University	United States	2	-1	36654	19,7%	55,4%	75,1%	39,2%
Shanghai Jiao Tong University	China	3	0	35373	11,8%	29,5%	49,4%	25,9%
Sichuan University	China	4	0	29536	10,5%	21,8%	46,4%	29,0%
Central South University	China	5	2	27615	11,7%	23,8%	46,9%	25,9%
Huazhong University of Science and Technology	China	6	0	27549	13,2%	25,0%	46,1%	25,6%
Sun Yat-sen University	China	7	2	25858	11,5%	28,9%	55,0%	28,4%
University of Toronto	Canada	8	-3	25439	13,2%	60,9%	60,9%	41,3%
Xi'an Jiaotong University	China	9	1	24574	11,1%	29,4%	38,4%	22,4%
Tsinghua University	China	10	-2	24574	15,6%	35,0%	41,1%	18,6%
Fudan University	China	11	2	23067	11,2%	28,2%	57,3%	28,2%
University of the Chinese Academy of Sciences	China	12	4	22661	13,0%	25,7%	43,5%	22,9%
Peking University	China	13	-2	22496	13,0%	35,3%	55,0%	26,4%
Harbin Institute of Technology	China	14	4	21190	12,3%	24,3%	28,6%	16,8%
Shandong University	China	15	4	21098	10,3%	24,3%	46,6%	27,3%
University of São Paulo	Brazil	16	-4	20985	6,5%	50,7%	53,9%	42,9%
Wuhan University	China	17	5	20191	13,2%	26,8%	49,6%	24,6%
University of Michigan	United States	18	-3	20004	14,1%	42,1%	72,3%	39,7%
Jilin University	China	19	-5	19687	9,3%	21,2%	41,2%	25,4%
Seoul National University	South Korea	20	-3	19485	7,9%	31,1%	58,4%	20,1%
Johns Hopkins University	United States	21	-1	18841	14,4%	47,0%	74,5%	42,2%
Tianjin University	China	22	3	18612	12,6%	27,5%	30,3%	21,9%
Stanford University	United States	23	-2	18017	19,7%	48,3%	72,8%	36,1%
University of Pennsylvania	United States	24	0	17207	15,5%	40,5%	69,7%	39,9%
University of Oxford	United Kingdom	25	-2	17206	18,1%	72,1%	88,7%	34,6%
Tongji University	China	26	5	17179	12,1%	28,5%	43,0%	23,4%
Southeast University	China	27	5	16781	11,6%	29,0%	38,5%	20,2%
University College London	United Kingdom	28	-2	16712	16,1%	70,0%	90,8%	37,6%
The University of Tokyo	Japan	29	-2	16192	8,3%	42,4%	67,3%	12,9%
University of Science and Technology of China	China	30	5	15933	13,9%	29,6%	37,3%	17,7%
Zhengzhou University	China	31	19	15907	11,0%	22,5%	46,1%	26,5%
University of Washington, Seattle	United States	32	-3	15299	14,4%	45,1%	73,3%	43,2%
University of Melbourne	Australia	33	-5	15237	13,3%	60,3%	67,8%	41,4%
Nanjing University	China	34	7	14790	12,7%	29,8%	43,6%	25,2%
University of Copenhagen	Denmark	35	-2	14787	12,1%	69,2%	73,4%	38,2%
University of California, Los Angeles	United States	36	-6	14588	15,6%	47,2%	72,5%	36,4%
South China University of Technology	China	37	7	14529	13,0%	23,6%	31,1%	21,0%
University of Cambridge	United Kingdom	38	-4	14524	17,8%	72,3%	85,9%	31,8%
University of Sydney	Australia	39	-3	14450	12,7%	60,3%	59,7%	42,0%
Dalian University of Technology	China	40	7	14412	11,3%	26,4%	26,1%	19,1%
University of British Columbia	Canada	41	-4	14261	12,7%	63,7%	60,2%	37,2%
National University of Singapore	Singapore	42	-4	14154	16,6%	73,3%	52,7%	28,9%
Ohio State University	United States	43	-4	14069	11,5%	40,5%	64,4%	39,0%
Cornell University	United States	44	-4	13983	16,2%	50,0%	72,4%	36,9%
Chongqing University	China	45	16	13845	13,6%	25,4%	32,4%	22,4%
Peking Union Medical College	China	46	24	13685	8,7%	18,6%	67,2%	31,4%
University of Florida	United States	47	-5	13672	10,6%	45,6%	63,2%	35,6%
Capital Medical University	China	48	20	13595	6,9%	21,4%	67,7%	31,3%
University of California, San Diego	United States	49	-4	13418	16,3%	48,4%	77,2%	35,3%
Columbia University	United States	50	-4	13359	16,8%	50,3%	72,1%	39,7%