

News Tank Éducation (site web)

jeudi 21 mai 2026 - 18:56:11 2819 mots

Université Paris-Saclay : le Hcéres favorable à la sortie d'EPE, mais un travail « encore considérable »

Le comité d'évaluation du Hcéres Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur rend un avis favorable à la

sortie d'expérimentation de l'Université Paris-Saclay, mais la conditionne à la mise en œuvre des recommandations expresses, qui devront faire l'objet d'un suivi transmis au Haut conseil d'ici fin janvier 2027 au plus tard, dans son rapport provisoire daté du 21/04/2026, que News Tank a pu consulter le 21/05.

L'enjeu « dépasse les frontières de l'institution elle-même [...]. Cependant, pour atteindre cet objectif, le travail à réaliser est encore considérable », estime le comité. Une situation « imputable en grande partie aux tensions qui ont affecté, depuis 2017, la définition du positionnement de l'Université Paris-Saclay ».

« Sur des questions essentielles — le périmètre de l'établissement-cible et la place des deux universités membres associées — d'importants désaccords persistent et nuisent au déploiement d'une stratégie intégrée », pointe le comité.

Ces difficultés concernent en particulier le nouveau « modèle cible », un texte de cadrage préalable à la rédaction des nouveaux statuts adopté en décembre 2025. « L'absence de définition claire de ce qu'est "l'Alliance Paris-Saclay" (rôle, responsabilités, degré d'intégration) rend difficile l'élaboration des conventions d'association » avec ces deux universités, dont le renouvellement est en retard.

Ainsi, en dépit des fonds Idex

Initiative(s) d'excellence , l'établissement « n'a pas encore réussi, au-delà des résultats obtenus dans certains classements internationaux, à transformer son potentiel scientifique exceptionnel en un leadership stratégique pleinement visible, tant en matière de recherche que d'innovation ».

Les recommandations du Hcéres

Recommandations expresses

Parachever les statuts en veillant aux points suivants :

Les simplifier fortement pour permettre l'évolution de l'institution dans la durée, sans introduire des restrictions qui résultent d'équilibres de court terme, notamment pour ce qui concerne les critères de désignation des PQE

Personnalités qualifiées extérieures

Maintenir la parité entre les membres élus et les PQE, atout pour l'institution en matière de rayonnement et d'ancrage socio-économiques ;

Valoriser les dispositifs qui dynamisent l'ensemble des parties prenantes (école universitaire de premier cycle, graduate schools, objets interdisciplinaires) en leur donnant au sein des statuts des prérogatives fortes et appelées à se renforcer au fil du temps ;

Mieux préciser les compétences des instances de préparation et de prise de décisions qui permettent en particulier au conseil d'administration d'exercer ses missions stratégiques ;

Adapter la composition des différents comités et définir leurs prérogatives afin de leur permettre d'exercer leurs missions en complémentarité avec celles du conseil d'administration de manière efficace ;

Reconnaître le poids, sur le fondement de critères objectifs et partagés, des diverses parties prenantes au sein du conseil d'administration, notamment des organismes nationaux de recherche, afin que leur forte implication dans le projet se traduise par une représentation au sein de ce conseil, au minimum par le biais d'une présence significative parmi les PQE.

Recommandations expresses

Parachever les statuts en veillant aux points suivants :

Les simplifier fortement pour permettre l'évolution de l'institution dans la durée, sans introduire des restrictions qui résultent d'équilibres de court terme, notamment pour ce qui concerne les critères de désignation des PQE

Personnalités qualifiées extérieures

Maintenir la parité entre les membres élus et les PQE, atout pour l'institution en matière de rayonnement et d'ancrage socio-économiques ;

Valoriser les dispositifs qui dynamisent l'ensemble des parties prenantes (école universitaire de premier cycle, graduate schools, objets interdisciplinaires) en leur donnant au sein des statuts des prérogatives fortes et appelées à se renforcer au fil du temps ;

Mieux préciser les compétences des instances de préparation et de prise de décisions qui permettent en particulier au conseil d'administration d'exercer ses missions stratégiques ;

Adapter la composition des différents comités et définir leurs prérogatives afin de leur permettre d'exercer leurs missions en complémentarité avec celles du conseil d'administration de manière efficace ;

Reconnaître le poids, sur le fondement de critères objectifs et partagés, des diverses parties prenantes au sein du conseil d'administration, notamment des organismes nationaux de recherche, afin que leur forte implication dans le projet se traduise par une représentation au sein de ce conseil, au minimum par le biais d'une présence significative parmi les PQE.

Recommandations expresses

Mener à bonne fin le renouvellement des conventions d'association avec les universités membres-associées de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines et d'Évry Paris-Saclay en faisant en sorte :

Qu'elles permettent d'établir une relation acceptable pour chacune des parties prenantes ;

Qu'elles définissent clairement la gestion des communs selon le principe de subsidiarité et dans une logique de décentralisation là où c'est pertinent ;

Que leur mise en œuvre soit assortie d'un suivi opérationnel.

S'attacher à ce que les statuts et les conventions soient votés au sein des différents conseils compétents.

Recommandations expresses

Mener à bonne fin le renouvellement des conventions d'association avec les universités membres-associées de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines et d'Évry Paris-Saclay en faisant en sorte :

Qu'elles permettent d'établir une relation acceptable pour chacune des parties prenantes ;

Qu'elles définissent clairement la gestion des communs selon le principe de subsidiarité et dans une logique de décentralisation là où c'est pertinent ;

Que leur mise en œuvre soit assortie d'un suivi opérationnel.

S'attacher à ce que les statuts et les conventions soient votés au sein des différents conseils compétents.

Autres recommandations à l'établissement

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

Renforcer l'efficacité de l'administration par le déploiement d'indicateurs couvrant l'ensemble des missions de l'établissement et la totalité du périmètre institutionnel ;

Veiller à ce que ces indicateurs soient fondés sur le recueil de données fiables et mettre en place un schéma directeur du

numérique et la rationalisation des services, afin de garantir un appui efficace et de soutenir la construction du grand établissement ;

S'appuyer sur les graduate schools pour structurer une stratégie de recherche partagée par l'ensemble des partenaires, en définissant des axes prioritaires et en mobilisant l'ensemble des ressources disponibles, y compris celles des organismes nationaux de recherche ;

Clarifier le rôle des objets interdisciplinaires et les faire évoluer, le cas échéant, en instituts, en fonction de leur maturité et de leur pertinence stratégique ;

Stabiliser et fiabiliser les processus de préparation de dossiers, d'information et de décision.

Veiller à leur lisibilité afin d'améliorer significativement la sérénité au sein de l'établissement et parmi ses membres fondateurs ;

Créer les conditions d'évolution du modèle économique de l'établissement à travers des outils performants, en anticipant la fin des financements non pérennes.

Autres recommandations à l'établissement

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

Renforcer l'efficacité de l'administration par le déploiement d'indicateurs couvrant l'ensemble des missions de l'établissement et la totalité du périmètre institutionnel ;

Veiller à ce que ces indicateurs soient fondés sur le recueil de données fiables et mettre en place un schéma directeur du numérique et la rationalisation des services, afin de garantir un appui efficace et de soutenir la construction du grand établissement ;

S'appuyer sur les graduate schools pour structurer une stratégie de recherche partagée par l'ensemble des partenaires, en définissant des axes prioritaires et en mobilisant l'ensemble des ressources disponibles, y compris celles des organismes nationaux de recherche ;

Clarifier le rôle des objets interdisciplinaires et les faire évoluer, le cas échéant, en instituts, en fonction de leur maturité et de leur pertinence stratégique ;

Stabiliser et fiabiliser les processus de préparation de dossiers, d'information et de décision.

Veiller à leur lisibilité afin d'améliorer significativement la sérénité au sein de l'établissement et parmi ses membres fondateurs ;

Créer les conditions d'évolution du modèle économique de l'établissement à travers des outils performants, en anticipant la fin des financements non pérennes.

Recommandations à l'État

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

Structurer la feuille de route de la gouvernance avec des objectifs clairs s'inscrivant dans un calendrier précis et permettant notamment de satisfaire l'ensemble des recommandations expresses ;

Mieux prendre en compte le poids considérable des organismes nationaux de recherche pour favoriser l'alignement de leurs priorités scientifiques avec celles de l'établissement ;

Structurer et simplifier les fonctions administratives de l'établissement en fluidifiant les processus pour parvenir au pilotage efficace d'un établissement de rang mondial ;

Mettre en œuvre un modèle économique soutenable.

Recommandations à l'État

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

Structurer la feuille de route de la gouvernance avec des objectifs clairs s'inscrivant dans un calendrier précis et permettant notamment de satisfaire l'ensemble des recommandations expresses ;

Mieux prendre en compte le poids considérable des organismes nationaux de recherche pour favoriser l'alignement de leurs priorités scientifiques avec celles de l'établissement ;

Structurer et simplifier les fonctions administratives de l'établissement en fluidifiant les processus pour parvenir au pilotage efficace d'un établissement de rang mondial ;

Mettre en œuvre un modèle économique soutenable.

Faiblesses structurelles de la gouvernance « compromettant la sortie sereine de la phase d'expérimentation »

Le rapport estime que « la gouvernance de l'Université Paris-Saclay révèle des faiblesses structurelles qui entravent la dynamique collective et qui, n'étant pas traitées, compromettent la sortie sereine de la phase d'expérimentation ».

Parmi les difficultés figurent « l'absence de délégation de compétences formalisée entre les différents établissements membres », mais aussi « l'actuelle absence de confiance entre les membres fondateurs ». « Chacun s'attachant avant tout à protéger ses intérêts au détriment d'une ambition commune », écrit le rapport.

Par ailleurs, le Hcéres considère également que le futur projet de statuts traduit davantage cette méfiance qu'une ambition collective : « Il en résulte un texte complexe, rigide, qui multiplie les garde-fous, et qui porte le signe d'une méfiance entre les parties prenantes, au lieu de traduire la volonté de porter une ambition partagée. Dans un tel contexte, on peut craindre que le futur grand établissement soit freiné dans ses évolutions par des limites statutaires trop contraignantes. »

Une « tension entre deux stratégies »

Le comité pointe aussi au sein de l'établissement « une tension entre deux stratégies » non résolue dans la période évaluée :

« l'une qui consiste à réaliser un projet d'excellence académique, centré sur la recherche et qui pourrait à terme faire courir aux universités membres-associées le risque d'être considérées comme des collèges universitaires ;

une autre consistant à coupler l'ambition d'une université de recherche intensive avec le souci d'un fort ancrage territorial se traduisant par une attention soutenue accordée à l'égalité des chances ».

Pilotage administratif et financier

« L'université a engagé un travail de structuration de son organisation administrative grâce à la mise en place de groupes de travail et de comités qui ont associé les représentants des composantes internes et des instituts, des établissements-composantes et des universités membres-associées. Ils ont permis la rédaction de chartes et de protocoles sur de nombreux sujets permettant d'élaborer une approche commune et harmonisée », indique le comité.

« Après 2024, la création de nouvelles directions centrales et la mise en forme de principes généraux régissant l'action administrative montrent la prise de conscience par l'équipe de direction de l'importance de rationaliser le pilotage. »

Or, « dans la situation actuelle, l'Université Paris-Saclay peine cependant à livrer les services attendus d'un grand établissement ».

Le comité pointe « le manque persistant de structuration des services centraux », et « l'absence de données fiables, une maîtrise du budget qui reste vacillante, et des fonctions support qui peinent à être performantes ».

Il ajoute que « les fondamentaux de gestion sont loin d'être maîtrisés » et estime que « cette absence d'indicateurs l'empêche de donner une image précise et étayée de son activité ».

Et « dans le cadre de la sortie d'expérimentation, l'établissement public expérimental n'est pas en état de présenter une agrégation des budgets de l'Université Paris-Saclay et de ses établissements-composantes ».

Une « difficulté à dépasser la logique d'agrégation institutionnelle »

Le comité reconnaît que, « d'un point de vue stratégique, une des forces de l'Université Paris-Saclay est d'avoir su additionner les forces scientifiques de tous ses fondateurs et d'être parvenue à les mobiliser par des dispositifs fédérateurs ».

« Les composantes internes, les établissements-composantes, tout comme les universités membres-associées et les organismes de recherche, ont beaucoup œuvré à la déclinaison opérationnelle de cette stratégie », ajoute-t-il.

Si les trois dispositifs principaux prévus - graduate schools, instituts et EUPCPS (École universitaire de premier cycle Paris-Saclay) - ont bien été déployés, le comité pointe plusieurs limites.

D'une part les graduate schools ne sont pas « dotées de compétences bien définies, ni de prérogatives claires au sein de l'établissement public expérimental ou de financements substantiels ».

D'autre part, le retard de l'émergence des instituts au sein de l'université « traduit une difficulté à dépasser la logique d'agrégation institutionnelle pour aller vers un modèle d'excellence disciplinaire délibérément concentré sur des thématiques scientifiques prioritaires », selon le comité. « Le nombre relativement faible de recrutements académiques de nature stratégique durant la période d'expérimentation en est une autre », ajoute le comité.

Le comité cite aussi un autre dispositif, les objets interdisciplinaires, des actions de recherche non pérennes sur trois à cinq ans qui « gagneraient à être organisés par priorité ».

Le changement d'orientation de l'école universitaire de premier cycle Paris-Saclay

Enfin, « le changement d'orientation, dont les raisons restent floues, dans le rôle et le périmètre d'action de l'EUPCPS, considéré comme « un recul notable par rapport aux ambitions initiales de l'expérimentation, qui prévoyait une mise en commun de l'offre de formation à ce niveau ».

Le comité rappelle que l'EUPCPS constitue un instrument central de structuration de l'offre et de l'ancrage territorial, en tant que composante transversale ayant bénéficié de l'accréditation pour délivrer les diplômes de premier cycle.

Ainsi, cette structure « a clairement permis de concrétiser l'ambition de formations d'excellence ouvertes au plus grand nombre », en articulant exigence académique et mission de service public.

Le comité met en garde contre le fait que « l'évolution des statuts qui est envisagée prévoit que l'EUPCPS ne soit plus une composante transverse, ce qui ne lui permettrait plus de porter l'accréditation et la coordination de l'offre de premier cycle ».

Le comité indique qu'« un tel choix, aux yeux du comité, s'apparente à un recul par rapport à un projet se réclamant conjointement de l'équité sociale et de l'excellence scientifique ».

Diagnostic des résultats scientifiques et académiques obtenus par l'expérimentation

Le Hcéres estime que l'établissement « a nettement renforcé sa visibilité et son rayonnement » : il « s'impose comme une référence dans le paysage académique mondial ».

Le comité rappelle notamment que l'université figure actuellement au 13^e rang du classement de Shanghai et possède une vingtaine de thématiques classées dans le top 100, notamment 2^e en mathématiques, 6^e en physique, 19^e en écologie, 27^e en sciences de l'atmosphère, 30^e en statistique.

Le rapport met également en avant la dynamique de recherche et d'innovation portée collectivement par les membres fondateurs : « Le projet commun, dans lequel se sont fortement impliqués les ONR

Organismes nationaux de recherche, les établissements-composantes et les universités membres associées, a également renforcé la capacité de l'Université Paris-Saclay à capter des financements structurants de France 2030 et d'

Horizon Europe

Nom donné au neuvième et dixième programme-cadres de l'Union européenne pour la recherche et l'innovation. »

Cependant, il souligne que « la dynamique de réponse aux appels à projets, quels qu'ils soient, semble s'opérer de manière plus opportuniste que véritablement stratégique. »

Le rapport insiste ensuite sur la dispersion des moyens, en particulier ceux de l'Idex : « La répartition des fonds Idex tend au saupoudrage, avec des appels à projets visant essentiellement à satisfaire les intérêts particuliers de chacune des parties prenantes, plutôt qu'à une allocation réellement stratégique. »

« L'expérimentation, faute de stratégie globale en la matière, n'a clairement pas permis de dépasser la simple agrégation de forces de recherche et d'innovation au potentiel exceptionnel pour mieux les dynamiser, ni de mettre en place une culture du pilotage indispensable pour la viabilité du projet », indique-t-il.

Les limites de l'usage des classements

Sur la visibilité internationale, les performances sont jugées excellentes mais l'usage des classements est relativisé.

« Le comité estime que, pour apprécier sa position internationale, l'Université Paris-Saclay donne une place excessive au ranking. »

Il rappelle également les limites méthodologiques de ces outils : « les classements internationaux des universités sont des outils dont la méthodologie et les critères, parce qu'ils sont partiels, inégalement rigoureux et qu'ils présentent des biais donnent de la réalité universitaire une image simplifiée, d'une fiabilité toute relative. »

« Les classements ne fournissent pas des indicateurs suffisamment fins et fiables pour mesurer le positionnement, la stratégie et les résultats internationaux d'un établissement en matière de recherche et de formation, et pour en suivre l'évolution. »

Il recommande ainsi de privilégier des indicateurs alternatifs, notamment sur l'impact scientifique et sociétal.

Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (Hcéres)

Le Hcéres est administré par un collège composé de 24 membres nommés par décret pour une durée de 4 ans. Son président, nommé parmi les membres, le dirige. « Il définit les mesures propres à garantir la qualité, la transparence et la publicité des procédures d'évaluation ».

Catégorie : Établissements publics

Entité(s) affiliée(s) : Office français de l'intégrité scientifique (Ofis)

Adresse du siège 19 rue Poissonnière

75002 Paris France Consulter la fiche dans l'annuaire

Chargement en cours

Fiche n° 1935, créée le 05/05/2014 à 12:26 - MàJ le 20/05/2026 à 15:49

Une question, une précision ou un avis ?

[Cet article est paru dans News Tank Éducation \(site web\)](#)

