

Profession de foi Estelle lacona
Candidate à la présidence de l'Université Paris-Saclay

Pourquoi je candidate à la présidence de l'université

Engagée depuis trente ans au service de la formation et de la recherche, je me suis fortement impliquée depuis plus de dix ans dans la construction de l'Université Paris-Saclay. D'abord en tant que directrice d'un laboratoire à l'époque de la création des LABEX, comme directrice et vice-présidente recherche à CentraleSupélec lors de la création des départements de recherche et des Écoles doctorales, puis en tant que directrice adjointe de CentraleSupélec au moment de l'écriture du document cible et des statuts de l'université, et enfin membre de l'équipe présidence de l'Université. Au fil de ces fonctions, j'ai toujours défendu les valeurs du service public et de l'enseignement supérieur et la recherche, avec la volonté de construire en m'inspirant des différences de cultures des communautés, des établissements, des modes de fonctionnement.

Notre université est, pour moi, un symbole d'un système d'enseignement supérieur et de recherche du 21^{ème} siècle, qui place la réussite étudiante et l'avancée du front des connaissances comme des éléments fondamentaux pour une société juste, ouverte sur le monde et démocratique. Je suis convaincue que la diversité de nos cultures et la complémentarité de nos compétences, à l'image de celles des établissements fondateurs de l'université, sont essentielles pour assurer au mieux nos missions de formation, de recherche et d'innovation, et soutenir la place de la science dans la société.

L'enjeu de la construction et de la stabilisation de l'Université Paris-Saclay est d'intérêt national et international ! Les défis sont considérables, le projet est ambitieux pour la jeunesse et les perspectives sont enthousiasmantes. Nous avons les atouts pour les aborder collectivement, avec confiance et détermination. Pour relever ce défi, il est impératif que notre université soit moderne, orientée vers l'avenir, et s'affranchisse définitivement des anciens clivages entre les universités, les écoles et les organismes de recherche.

Je suis résolue à faire advenir complètement notre projet commun d'université d'envergure internationale ancrée dans ses territoires, en passant de la phase de construction à celle de stabilisation pour pérenniser l'Université Paris-Saclay.

Je m'engage à continuer à porter ce projet, les valeurs et les missions de l'université, en collaborant plus étroitement avec toutes les équipes et les communautés, chacune apportant sa contribution unique aux objectifs et à la visibilité collective. Je prendrai en considération les spécificités et les difficultés de chacun, tout en menant ce mandat en concertation avec tous les fondateurs de l'université et les acteurs partageant la vision d'une université moderne, innovante et au service de l'humain.

Contexte et constat

Dans quelques décennies, les sociétés devront nourrir, soigner, transporter, faire communiquer, éduquer neuf milliards de personnes. Ceci s'inscrit dans un contexte d'impératifs environnementaux, d'urgence climatique, de déséquilibres et d'inégalités sociales et plus largement de redéfinition inédite des équilibres géopolitiques avec une remise en cause forte du fait scientifique et des modèles démocratiques.

Les enjeux sont de tous ordres, interdépendants, et ne peuvent se traiter qu'à une échelle globale. Leur résolution requiert la contribution des sciences dans leur acception la plus large, des sciences fondamentales aux sciences appliquées, des sciences « dures » aux sciences humaines et sociales, et les technologies associées. Ces changements doivent aussi intégrer des questionnements éthiques sur les finalités et usages. La société aura donc besoin de scientifiques, de décideurs et de citoyens éclairés,

capables d'apporter des réponses toujours plus innovantes à ces défis, avec comme ligne directrice le développement soutenable dans ses dimensions environnementale et sociale.

Dans ce contexte, le secteur de l'enseignement supérieur et de la recherche est en forte mutation partout dans le monde, pour les raisons principales suivantes :

- Les étudiants recherchent la formation et l'environnement académique leur garantissant le meilleur avenir, quel que soit leur profil. Venant du bassin local ou de l'étranger, ils aspirent à juste titre, à des parcours qui « donnent du sens » à leur formation, à leur futur emploi et à leur projet personnel.
- En parallèle, les États ont un besoin vital de développer l'innovation, tant pour contribuer au progrès des sociétés dans les sens évoqués précédemment, que pour assurer leur souveraineté qui est indispensable à la pérennité des démocraties et à la préservation des droits fondamentaux des citoyens.

Ainsi, les établissements d'enseignement supérieur et de recherche (ESR) sont appelés à prendre une place accrue dans la société. Pour répondre à ces enjeux, les institutions françaises doivent :

- Répondre aux attentes des étudiants de tous profils et les mettre sur la voie d'une réussite durable et porteuse de sens
- Attirer et fidéliser les meilleurs potentiels chercheurs, enseignants-chercheurs, et personnels d'appui pour faire avancer le front des connaissances de tous les champs disciplinaires
- Devenir actrices de la société pour valoriser les diplômés et les résultats de la recherche et ainsi contribuer à développer l'innovation au sein d'un écosystème tourné vers le progrès collectif

Ces institutions doivent aussi faire face à des difficultés inhérentes à l'ESR - en particulier en France -, telles que l'insuffisance des subventions publiques pour servir ses ambitions induisant la nécessité de diversifier les sources de financement, la précarité étudiante, la fragilisation des collectifs de travail avec des difficultés de recrutement et de fidélisation des personnels, ainsi que l'évolution des compétences dans un monde interconnecté et concurrentiel. Leur structure et leur gouvernance doivent s'adapter à ces évolutions tout en assurant une protection et des conditions de travail et d'études sereines pour le personnel et les étudiants.

Pour les établissements ESR, c'est donc une formidable opportunité de développement mais aussi un défi complexe au service de la construction d'une société durable et juste pour le 21^{ème} siècle.

L'avenir ensemble

Pour saisir cette opportunité, les institutions d'enseignement supérieur et de recherche françaises doivent unir leurs forces, coopérer, mettre en cohérence leurs atouts propres comme leurs complémentarités et être motrices dans l'espace européen. L'Université Paris-Saclay, s'appuyant sur le positionnement spécifique et historique de chacun de ses membres, sur ses communautés et sur sa volonté de construire le collectif, a déjà démontré cette capacité. Les forces et le potentiel que nous représentons nous donnent aussi la responsabilité de réussir, pour continuer à être une université :

- Capable de porter, en parfaite cohérence, une ambition d'excellence internationale et un engagement sociétal fort de territoire
- Ouverte sur le monde académique, économique et politique, aux échelles locales, nationales et internationales
- Active et reconnue, diffusant des connaissances par des approches collégiales, favorisant la vie démocratique en rapprochant les citoyens des sciences
- Prête à comprendre les enjeux et à contribuer à répondre aux défis sociétaux par toutes ses missions de formation, de production de connaissances, de valorisation et d'innovation

Depuis sa création en 2020, grâce à l'investissement et aux efforts de toutes et tous, le modèle de l'Université Paris-Saclay a montré la force des synergies et des complémentarités de ses membres pour constituer une grande université de recherche. Ces quatre années ont été consacrées en priorité à :

- **Installer la gouvernance et les instances avec un fonctionnement opérationnel** au périmètre complet de l'université, c'est-à-dire traduire le modèle académique et statutaire en réalité concrète au service et avec tous ses membres pour conduire nos projets et actions communes
- **Définir les principes d'intégration pleine et entière des universités d'Évry et Versailles** proposant une fusion des activités de formation et de recherche dans le cadre d'une ambition collective, sans fusion administrative ni institutionnelle. Ces principes constituent un cadre politique de réflexion pour décliner l'intégration dans les statuts de l'Université Paris-Saclay à la sortie de l'expérimentation
- **Etablir un socle commun solide sur nos cœurs de métiers, renforçant les synergies en formation et vie universitaire, recherche et innovation**, notamment à travers les entités communes que sont l'école universitaire de premier cycle et les graduate schools :
 - En formation : avec l'école universitaire de premier cycle centrée sur l'accompagnement, la réussite et l'insertion des étudiants et étudiantes d'une part, avec le développement et la valorisation de l'offre commune de formation en second et en troisième cycle (doctorat) d'autre part.
 - En matière de vie universitaire : avec une priorité aux fondamentaux que sont la lutte contre la précarité et contre les discriminations (par exemple : renforcement et meilleur accès aux aides, politique en faveur de l'inclusion des étudiants handicapés, lutte contre les VSS), la santé étudiante et la prévention, et dans la mesure des moyens et prérogatives de l'université, le logement. Ces domaines sont et restent des priorités communes absolues car il ne saurait y avoir de réussite étudiante sans résorber ces inégalités.
 - En recherche et innovation : avec l'augmentation des budgets de la recherche, la structuration et le développement des Graduate Schools et de l'Institut des sciences de la lumière permettant la définition de leur stratégie recherche, des collaborations de recherche intra et interdisciplinaires se traduisant notamment par des grands projets de recherche structurants, la construction de l'écosystème d'innovation articulant recherche et acteurs socio-économiques.
 - A l'international : avec l'augmentation de la mobilité et de l'offre de formation en anglais, le renforcement de l'accompagnement des académiques pour soutenir l'engagement européen et développer des partenariats internationaux féconds.
- **Réunir les moyens nécessaires à la mise en œuvre de notre projet commun et définir un modèle de ressources** pour accomplir notre ambition commune de façon soutenable et durable : pour s'assurer que la réalisation de notre projet ne se fasse pas au détriment des moyens de ses membres, nous nous sommes attachés à trouver des financements ad-hoc. Ainsi, c'est plus de 300M€ de financements pour des projets lauréats, notamment en réponse aux appels à projets du programme d'investissement d'avenir qui sont venus renforcer nos moyens communs déjà alimentés par le financement IDEX et les investissements de l'État sur les infrastructures et bâtiments. Dans le même temps, nous nous sommes dotés de dispositifs (Fondation partenariale pour le mécénat par exemple) qui vont permettre d'augmenter les ressources de l'université à court et moyen terme.

Pour réussir ces avancées, nous avons fait le choix de privilégier la subsidiarité et de développer pour chacune de nos actions, des preuves de concept à la fois en matière de contenu et d'organisation, capitalisant sur les forces de chaque acteur, plutôt qu'une organisation unifiée à marche forcée. Cependant, et avec une première partie du mandat marquée par la crise de la COVID, d'importantes améliorations n'ont pu être apportées en matière d'efficacité de notre organisation et d'efficacité administrative.

Pleinement conscients du chemin qu'il reste à parcourir, nous nous engageons, lors du prochain mandat, à répondre à un double objectif, le premier étant indispensable à l'accomplissement du second :

- ⇒ **Consolider et pérenniser nos acquis** pour assurer l'avenir de nos missions, en particulier :
 - Améliorer le quotidien et les conditions de travail de toutes et tous, personnels, étudiantes et étudiants en remettant notre organisation et nos modes de travail au service des hommes et des femmes de l'université
 - Pérenniser et renforcer nos moyens et ressources tant financières qu'humaines
- ⇒ **Poursuivre le développement de l'université pour accroître l'impact et le rayonnement** :
 - de ses formations initiales et tout au long de la vie,
 - de sa recherche avec une contribution accrue à l'innovation responsable,
 - de ses équipes académiques, ses étudiantes et étudiants, de ses alumni.

Ce double objectif se décline à travers six lignes d'actions.

1. De la construction à la consolidation de l'Université Paris-Saclay

La priorité du prochain mandat est d'achever pleinement et de stabiliser l'université en concentrant les efforts sur l'amélioration des conditions d'études des étudiants et des conditions de travail des personnels, en les plaçant comme objectifs primordiaux.

Il est fondamental d'offrir à chacun des personnels de l'université Paris-Saclay, qu'il soit académique, technique ou administratif, la possibilité de mieux se consacrer à son métier, de travailler dans des conditions optimales, à la fois en termes de sens, de nature et de charge de travail et d'organisation collective. **Faire de cette amélioration une priorité est essentiel dans la pérennisation de nos missions de service public et dans la stabilisation de l'université.** Ce travail ne se fera qu'en concertation large et avec tous celles et ceux qui partagent cette volonté de penser et d'agir au-delà des cloisonnements qui peuvent encore limiter nos efforts. Pour cela, plusieurs chantiers d'importances sont à mener de front :

- *Mieux partager le sens de nos projets et actions en renforçant la cohésion* : Avec près de 16 000 personnels issus de toutes nos composantes, Écoles, universités et organismes de recherche, et plus de 50 000 étudiants sur une vingtaine de campus, il est crucial de partager plus largement la vision du projet, afin que chacune et chacun puisse y trouver le sens nécessaire à son travail quotidien et y contribuer de manière significative.
- *Renforcer le dialogue social et la démocratie universitaire* implique une meilleure articulation des instances à tous les niveaux, voire une évolution de celles-ci, pour favoriser un dialogue transparent et une expression démocratique adaptée, des instances locales aux conseils centraux, en assurant leur cohérence. En particulier, un bureau des composantes universitaires devra être mis en place pour faciliter ce dialogue. Je propose de renforcer le rôle du conseil académique de l'université dans la coordination des questions transversales de formation et de recherche, sous la supervision d'un vice-président dédié.
- *Améliorer les conditions de travail* par une meilleure efficacité de notre organisation et améliorer significativement notre fonctionnement administratif : simplifier, alléger, raccourcir, fiabiliser nos processus de gestion à l'échelle de l'université. De façon conjointe à ce travail sur notre organisation et nos modes de travail, il sera essentiel de moderniser, harmoniser et renforcer nos plateformes et

services numériques. Enfin, nous devons poursuivre nos efforts pour améliorer l'environnement de travail et en premier lieu moderniser nos bâtiments dans une logique de développement soutenable et d'adaptation aux nouveaux usages.

- *Mener une politique RH respectueuse et concertée*, axée sur la valorisation des compétences, la formation pour fidéliser nos personnels et répondre aux évolutions des métiers, la lutte contre la précarité et la progression de carrière. Je veillerai en outre à ce que cette politique RH s'appuie sur une gestion opérationnelle des personnels et des carrières transparente et sans faille d'une part et sur le maintien indispensable voire le renforcement des emplois au service de nos missions fondamentales d'autre part.
- *Conforter les GS et l'École universitaire dans leur rôle d'animation* de la formation, de la recherche, de l'innovation, et améliorer leur articulation avec leurs opérateurs (composantes, établissements composantes, UMA et ONR).

Sur le plan des moyens financiers, nous veillerons à augmenter et pérenniser nos ressources d'une part en sécurisant la subvention publique et d'autre part en développant nos ressources propres sur quelques activités identifiées comme prioritaires (contrats compétitifs européens, recherche partenariale, formation tout au long de la vie, mécénat). C'est en effet une condition sine qua non pour réaliser notre ambition de façon durable et développer une politique de RH ambitieuse, préservant l'emploi et permettant de renforcer le support et soutien aux chercheurs et enseignants-chercheurs.

Sur le plan institutionnel, la stabilisation implique l'achèvement de l'intégration des universités membres associées, l'évaluation de notre mode de gouvernance et de fonctionnement par le HCERES, ainsi que la transition vers un établissement pérenne. Les discussions des derniers mois ont souligné la nécessité d'accorder davantage de temps pour mieux prendre en compte, le cas échéant, les histoires, les cultures et les difficultés locales.

2. Le renforcement et l'attractivité accrue de notre offre de formation initiale et tout au long de la vie

Il s'agit de consolider notre offre en renforçant l'attractivité et la soutenabilité de nos formations. J'entends également poursuivre une politique mettant davantage l'accent sur la réussite étudiante, quel que soit le niveau de formation. Cette démarche, centrée autour de l'étudiant, vise à préparer des citoyens, des scientifiques et des experts ouverts aux enjeux sociétaux et à l'international, et aux métiers de demain. Pour cela, nous mettrons en œuvre :

- Une offre de formation commune lisible, visible et plus soutenable, à travers des diplômes nationaux du premier cycle au doctorat, tirant le meilleur parti des forces et des spécificités de chacun, en appui sur des structures et outils de gestion efficaces au service des personnels et des étudiants
- Une expérience étudiante visant à former des esprits libres : chaque étudiant est formé par la recherche en développant l'esprit critique et la responsabilité citoyenne, et par une formation ouverte sur le monde et internationalisée.
- Un accompagnement de toutes les trajectoires, notamment en premier cycle par un ensemble de formations diversifiées et des passerelles, une orientation et spécialisation progressive, par des transformations pédagogiques, par la construction du projet d'études ; l'étudiant est préparé à son employabilité tout au long de la vie et soutenu sur tous les volets académique, social, santé, et bien-être.
- La formation tout au long de la vie : les professionnels, en particulier les diplômés de l'université et les entreprises du territoire, s'appuient sur notre expertise, pour accompagner le renouvellement de leurs compétences, allant de la sensibilisation à l'expertise.

3. Un engagement sans faille au service de la vie étudiante et universitaire

Je défends un engagement pour continuer à créer et déployer des dispositifs améliorant la vie et le bien-être étudiant, en tant qu'éléments indispensables nécessaires au développement de tout leur potentiel. Durant les 4 années écoulées, nos efforts ont porté sur les sujets les plus fondamentaux au regard des besoins premiers. Dans les quatre ans à venir, je souhaite poursuivre, renforcer et compléter ces actions avec les priorités suivantes :

- Assurer un socle de services en santé de proximité pour toutes et tous sur tous les campus et notamment pour la prévention et l'accès aux soins de manière abordable, avec une offre complète de services de prévention (addictions, risques psychologiques, etc.) et une offre de soins avec des antennes de consultations (sans avance de frais)
- Développer le "vivre ensemble" dans les activités communes entre étudiants de profils différents afin de favoriser leur connaissance mutuelle, de développer le sens du collectif et les valeurs d'ouverture, d'humanisme et d'engagement, en :
 - Renforçant l'inclusion de toutes les diversités, notamment à l'aide de la Fondation, en soutenant plus d'étudiants en difficulté, en poursuivant la lutte contre la précarité, en promouvant des formats d'accueil adaptés aux besoins des étudiants, notamment les internationaux, en améliorant la prise en charge des étudiants en situation de handicap
 - Favorisant les événements et les activités sportives et culturelles réunissant des étudiants venant de filières, composantes, établissements différents
 - Encourageant et soutenant le développement de la vie associative commune qui permettent le partage d'expériences entre étudiants d'horizons différents

4. Une recherche forte sur tout le spectre des sciences, impulsant une innovation responsable

Je soutiens une recherche au spectre large, de la recherche fondamentale à la recherche finalisée, et je suis déterminée à maintenir une recherche au meilleur niveau dans tous les domaines et de renforcer sa visibilité internationale. L'objectif est de faire de l'université un moteur de création de savoirs, bien intégrée dans l'écosystème scientifique et socio-économique, tout en promouvant l'éthique scientifique et en favorisant une innovation au service de la société. Pour cela, mes priorités sont de :

- Soutenir les chercheurs et enseignants-chercheurs afin qu'ils puissent mener leurs travaux dans des conditions optimales, en leur dégageant du temps grâce à un accompagnement performant, une administration simplifiée et des outils modernes
- Améliorer le travail des personnels d'appui à la recherche et renforcer l'efficacité des unités de recherche
- Favoriser la recherche exploratoire et protéger les activités de « temps long » nécessaires à l'identification de ruptures scientifiques et la formation des chercheurs, en particulier en trouvant un juste équilibre entre les financements sur appel à projet et les financements plus pérennes
- Renforcer les équipes d'appui adaptées aux besoins des scientifiques en matière de projets européens, d'innovation, de développement de partenariats, de mécénat, etc.
- Etablir l'Université Paris-Saclay comme chef de file de la « Politique de site »
- Développer plus encore les liens entre recherche, innovation et entrepreneuriat.

5. Davantage de liens avec les acteurs socio-économiques et à l'international

Les liens avec les acteurs socio-économiques d'une part et à l'international d'autre part, doivent continuer à être renforcés.

Mes priorités consistent à continuer à soutenir nos équipes pour établir des partenariats socio-économiques équilibrés, responsables et éthiques, dans tous les domaines. Je défends une position renforcée de l'université en Europe, en accompagnant les projets européens, en consolidant nos alliances

européennes et en contribuant à la politique de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche (ESR) de l'Union européenne. Il s'agit aussi d'orienter et de renforcer nos partenariats académiques stratégiques à l'international, tout en promouvant et en facilitant la mobilité des étudiants, du personnel et des enseignants à l'échelle européenne et mondiale. Nous nous engageons à développer la multiculturalité dans nos métiers, nos pratiques et au sein de toutes les communautés.

6. Une université encore plus engagée.

Je continuerai à soutenir des actions visant à promouvoir la démocratie en encourageant la place de la science dans le débat citoyen et dans la société. Je m'engage fermement à défendre et à garantir la liberté académique, l'intégrité scientifique, ainsi que le respect de l'éthique et de la déontologie. Le développement de la philanthropie au service des causes auxquelles nous sommes engagés renforcera l'impact de l'université en matière de développement durable à travers la formation de tous, la recherche et l'innovation. Je m'engage à tous les niveaux pour promouvoir l'inclusion, l'égalité, ainsi qu'à faire de la prévention et de la lutte contre toutes les formes de discrimination une priorité fondamentale. Il est de notre devoir d'être exemplaires en la matière.

Conclusion

L'enjeu du mandat à venir n'est rien moins que de stabiliser et pérenniser, en somme réussir le pari et le défi tout à fait original que représente la création même de l'Université Paris-Saclay. Car, oui, c'est un défi mais aussi un pari que de combiner en une seule université recherche internationale de très haut niveau, et ancrage territorial au service de la réussite de tous ; d'articuler effectivement le meilleur des modèles institutionnels portés par l'université, les écoles et les organismes de recherche.

C'est un défi, et c'est un effort. Pour incarner cette ambition dans une institution, il a fallu la créativité et le travail continu de l'ensemble des communautés concernées, pendant plus d'une décennie, pour trouver les équilibres et les compromis justes en termes d'organisation et de gouvernance.

Aujourd'hui, à l'aune du chemin parcouru et notamment des réalisations des quatre années qui viennent de s'écouler, la valeur de notre ambition et de notre projet n'est plus à prouver.

Mais nous sommes en quelque sorte au milieu du gué alors que de grandes zones de fragilité demeurent et qu'une partie du chemin, institutionnel notamment, reste à parcourir. Je suis consciente que ce chemin nécessite encore du travail, du temps et une large concertation.

Je mesure pleinement les difficultés mais aussi la nécessité de les surmonter collectivement et en concertation, pour accomplir pleinement notre projet d'université de visibilité internationale ancrée dans son territoire. Cela ne pourra se faire qu'en prenant le temps du partage des difficultés réciproques et de la concertation entre tous les acteurs, les communautés, les instances et les institutions.

La candidature que je porte est résolument au service de cette ambition. Les valeurs de l'Université Paris Saclay - ambition intellectuelle, diversité des modèles, équité, ouverture sur la société - sont celles dont le monde d'aujourd'hui a fondamentalement besoin.

Consciente des enjeux et de mes responsabilités, je m'engage à porter notre projet commun et à servir toutes nos communautés, avec sincérité, conviction et détermination.

Palaiseau, le 10 février 2024,
Estelle lacona, Professeur des Universités