

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

Dans quelques décennies, les sociétés devront nourrir, soigner, transporter, faire communiquer, éduquer neuf milliards de personnes. Ceci dans un contexte d'impératifs environnementaux - de l'urgence climatique à la raréfaction des ressources naturelles disponibles - de déséquilibres et d'inégalités sociales et plus largement de redéfinition inédite des équilibres géopolitiques avec une remise en cause forte des modèles démocratiques.

Les enjeux sont de tous ordres, interdépendants, et ne peuvent se résoudre qu'à une échelle globale. Beaucoup d'entre eux sont des défis scientifiques et technologiques, qu'il s'agisse par exemple de trouver des traitements toujours plus performants contre les cancers, ou de mettre au point des solutions d'énergie renouvelable industrialisables et déployables à grande échelle. Tous ces enjeux requièrent 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 des technologies associées. Ce continuum des sciences aux technologies apportera des solutions en donnant une place centrale aux questionnements sur les usages et sur l'organisation même d'une société plus juste. Au-delà de leurs dimensions technologiques, ces changements doivent en effet intégrer en amont des questionnements éthiques sur les finalités, les conséquences et les moyens des innovations, au service de valeurs de justice et d'émancipation. La société aura donc besoin, non seulement, de scientifiques et de décideurs capables d'imaginer et de porter des réponses toujours plus innovantes à ces défis, mais également d'acteurs économiques et sociaux ayant les compétences requises pour mettre en œuvre des changements essentiels, ainsi que de citoyens éclairés et intéressés par ces enjeux.

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 pour leur avenir, quel que soit leur profil et leurs aspirations. Venant du bassin local ou de l'étranger, ils revendiquent un accès plus large 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 (par exemple dans les domaines de la santé, de l'alimentation, de la production de biens essentiels, de la consommation énergétique, de la cybersécurité, du quantique, de l'intelligence artificielle, etc.). Cette souveraineté est indispensable à la pérennité des démocraties et à la préservation des droits fondamentaux des citoyens.

Ainsi, le secteur de l'enseignement supérieur et de la recherche est appelé à prendre une place accrue dans la société et à changer d'échelle. Pour répondre à ces enjeux, les institutions françaises doivent :

- répondre aux attentes des étudiants de tous profils et les mettre sur la voie de la réussite,
- 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.

C'est une formidable opportunité de développement au service d'une société juste et de progrès social du 21^{ème} siècle.

Le rôle de l'Université Paris-Saclay

Pour saisir cette opportunité, les institutions d'enseignement supérieur et de recherche françaises doivent unir leurs forces, coopérer, mettre en cohérence leur atouts propres comme leurs complémentarités et être motrice dans l'espace européen. L'Université Paris-Saclay, s'appuyant sur le positionnement spécifique et historique de chacun de ses membres, sur ses communautés scientifique et pédagogique et sur sa volonté de construire le collectif, a déjà démontré cette capacité. Je suis convaincue qu'elle a tout ce qu'il faut pour continuer à relever ces défis. Les forces et le potentiel que nous représentons nous donnent aussi la responsabilité de réussir.

Les objectifs et actions que je propose pour la fin du mandat en cours s'inscrivent dans la continuité stratégique des valeurs et engagements établis par les institutions fondatrices de l'Université Paris-Saclay et de la feuille de route de l'équipe actuelle : une université alliant les forces et le potentiel, au sein d'un même établissement, d'écoles et d'universités en partenariat fort avec les organismes de recherche. Depuis sa création institutionnelle et sa mise en action concrète depuis deux ans, ce modèle a montré la force des synergies et des complémentarités, avec comme cible un système moderne, caractérisé par une grande université de recherche :

- capable de porter, en parfaite cohérence, une ambition d'excellence internationale et un engagement social fort de territoire ;
- ouverte sur le monde académique, économique et politique, aux échelles locales, nationales et internationales ;
- partie prenante active et reconnue, par la diffusion des connaissances et des approches collégiales, d'une vie démocratique permettant aux citoyens de se familiariser avec une démarche scientifique ouverte ;
- prête à comprendre les enjeux et à contribuer à répondre aux défis sociétaux par toutes ses missions de diplomation, de production de connaissances, de diffusion et d'innovation.

Sur la base des engagements pris en 2020, les lignes directrices des deux prochaines années sont, pour moi, les suivantes.

En matière de formation et de vie étudiante, je souhaite que l'université poursuive une politique favorisant la réussite de tous les étudiants, quel que soit le niveau de formation, par :

- la préparation aux métiers de demain pour une population étudiante diverse avec
 - o un premier cycle innovant offrant une diversité de parcours adaptés à tous les profils,
 - o des master et des doctorats encore renforcés dans leur lien avec nos laboratoires ;
- l'expérience étudiante : chaque étudiant est formé aux/par les valeurs européennes, critique et responsable, ouvert sur le monde ;
- un accompagnement de toutes les trajectoires : chaque étudiant est accompagné par une orientation et une spécialisation progressive, par de l'innovation pédagogique, par la construction de son projet d'études ; il est préparé à son employabilité tout au long de la vie et soutenu sur tous les volets académique, social, de santé, et de bien-être ;

- la formation tout au long de la vie : les professionnels, en particulier les diplômés de l'université et les entreprises des territoires, s'appuient sur notre expertise, pour accompagner la montée et le renouvellement de leurs compétences, allant de la sensibilisation à l'expertise.

En matière de recherche et innovation, je soutiens une recherche au spectre large, de la recherche fondamentale à la recherche finalisée :

- consolidant les positions disciplinaires fortes existantes et capable de constamment soutenir les fronts scientifiques nouveaux, s'adossant aux méthodes et équipements les plus performants, interagissant avec les réseaux internationaux ;
- favorisant les synergies aux interfaces et répondant aux ruptures scientifiques interdisciplinaires ;
- contribuant à répondre aux défis sociétaux en lien pérenne avec la société civile et son écosystème ;
- protégeant les activités aux « temps longs » nécessaires à l'identification de ruptures scientifiques et la formation des jeunes chercheurs, en particulier en trouvant un équilibre raisonné entre les financements sur appel à projet et les financements plus pérennes ;
- accompagnée par des équipes d'appui adaptées aux besoins des scientifiques en matière de projets européens, de développement de partenariats, de mécénat, etc.

De manière transversale à ses missions fondamentales et en tant qu'acteur de la société, je souhaite renouveler et renforcer les engagements de l'Université Paris-Saclay, par sa politique et ses actions :

- dans la création de l'espace européen de la recherche et de la connaissance ;
- en continuant à promouvoir par ses relations internationales les valeurs d'ouverture et de collaboration libre qui caractérisent la démarche scientifique ;
- en matière de développement soutenable sur tous les champs d'activité de l'université ;
- pour l'égalité des chances et la diversité, la lutte contre toutes les discriminations et contre les violences sexistes et sexuelles et les harcèlements ;
- pour l'aide aux étudiants en difficultés sociale et médicale ;
- vis-à-vis des enjeux d'éthique, d'intégrité scientifique et de déontologie ;
- en matière de science ouverte ;
- pour la diffusion des savoirs et le lien sciences-sociétés ;
- au sein d'un large éco-système d'innovation sur tous ses campus.

Ce qui a été fait depuis 2020

Depuis sa création, l'Université Paris-Saclay a mis en œuvre les orientations du modèle et les premiers éléments de son contrat quinquennal voté par son conseil d'administration du 13 octobre 2020. Les actions engagées et les résultats communs résumés ci-dessous ont été atteints grâce à l'investissement sans faille des personnels, des étudiants et des partenaires de l'université.

La gouvernance et les moyens

Les instances du périmètre complet sont installées, opérationnelles et fortement impliquées (CA, CAC, CFVU, CR, bureau de l'université, conseils des Graduate Schools). Les membres élus comme nommés y sont présents et actifs, ce qui permet des débats de fond. De mon point de vue, cela constitue un des marqueurs importants du fonctionnement du modèle, permettant l'expression de la démocratie universitaire aux échelles adaptées. Par exemple, les instances et des groupes de travail issus des

instances à 14 ou sur le périmètre employeur ont souvent été sollicités pour débattre des sujets majeurs (CPJ, préciput ANR, réformes RH, repyramidage). Ces débats sont fondamentaux pour prendre des décisions éclairées et fondées sur des instructions collectives adaptées aux réalités du terrain et du moment. Le dialogue social a commencé à prendre son rythme et il doit être consolidé en étant plus respectueux du temps des élus. Des premières préconisations identifiées via le CHSCT font l'objet d'un suivi attentif et permettront le partage d'une feuille de route. D'autres grands chantiers d'organisation (mise en place du LUMEN, emménagement dans les bâtiments Moissan, et IDEEV, intégration du laboratoire antidopage français) se font dans un climat social constructif.

Les décisions politiques et les moyens sont arbitrés, suivis et pilotés, de manière distincte et en cohérence, sur les différents périmètres. Les documents politiques comme le contrat quinquennal, la lettre d'orientation budgétaire mais aussi les arbitrages budgétaires, sont instruits spécifiquement sur le périmètre employeur (composantes) d'une part et sur le périmètre complet d'autre part. Ils sont ensuite présentés, débattus et validés, en toute transparence sur ces périmètres par les communautés et les instances à divers niveaux. Le fléchage des moyens alloués aux composantes universitaires (subvention pour charge de service public, crédits ORE, crédits pour les réformes de santé, ressources propres, etc.) et des moyens alloués aux actions de construction de l'université (Idex, PIA¹) est clairement identifié. De même, le suivi opérationnel du budget annuel, et en particulier de la masse salariale, est assuré par les directions centrales de l'université sur les divers périmètres de décision.

Parallèlement, nous avons eu la volonté de rechercher des ressources complémentaires de financement pour consolider les actions collectives, apporter du soutien aux entités communes nouvelles (Graduate Schools et Institut, Objets interdisciplinaires, Ecole de premier cycle) afin qu'elles pèsent le moins possible sur les budgets « récurrents » des établissements opérateurs. Ainsi nous avons obtenu, dans le cadre d'appels à projet nationaux (PIA) ou européens (Université Européenne Eugloh), portés par l'équipe présidence, en limitant autant que possible les sollicitations des collègues dans les équipes, de nombreux compléments de financement. Ils se montent à un budget d'environ 100M d'euros sur huit ans, et impacteront le budget 2023 à hauteur d'environ 30Meuros. Ces financements complémentaires permettent, par exemple, de financer des créations de postes en soutien aux entités de coordination, l'accompagnement des enseignants-chercheurs et doctorants (prise de fonction de direction, pôle Europe pour le dépôt des projets européens, création de l'*Academic Writing Center* pour l'écriture des publications, mobilités virtuelles dans Eugloh), ou encore la mise en place d'un financement d'accueil (*welcome research package*) pour tous les jeunes chercheurs recrutés.

Concernant les ressources humaines, l'Université Paris-Saclay a mené une politique ambitieuse permettant de mener de front la préservation de tous ses emplois (aucun gel), le repyramidage des emplois BIATSS, notamment des catégories B vers les catégories C (30 par an en 2021 et 2022) et la stabilisation voire la consolidation des directions qui opèrent au-delà du périmètre employeur. Par ailleurs, les projets PIA ont donné lieu à de nombreuses créations d'emplois, notamment sur les fonctions d'appui, avec un objectif de pérennisation. Pour les enseignants-chercheurs, le déploiement des dispositifs relatifs à la LPR a été le plus possible concerté avec les communautés. La charte RH, mise en place sur le périmètre complet, a permis de définir les principes partagés du recrutement des

¹ Appels à projets du Programme Investissements d'Avenir (PIA) auxquels l'université a répondu et obtenu des financements sur les projets suivants : Structuration de la Formation par la Recherche (SFRI), Intégration et Développement (IDÉEs), ExcellencES sous toutes ses formes, Compétences et Métiers d'Avenir (CMA)

enseignants-chercheurs. Elle doit être élargie à tous les personnels et devenir un vrai socle de partage et d'engagement en matière de ressources humaines. Pour tous les personnels BIATSS, la cartographie des fonctions permet la mise en place d'une gestion prévisionnelle des emplois et compétences effective avec plus de transparence. L'institut de formation/observatoire des compétences qui vient d'ouvrir, va développer les formations des personnels, en s'appuyant sur une prospective qualitative des compétences et des métiers, sur le périmètre complet. Des formations au management sont déjà mutualisées, et une large formation à l'anglais des agents BIATSS se déploie.

La recherche, la formation, et la vie étudiante

Au périmètre complet, les entités de coordination, École universitaire de premier cycle, Graduate Schools et Institut, sont installées et opérationnelles, leur gouvernance (conseil et équipe de direction) fonctionnent. Les actions transverses et aux interfaces (Objets Interdisciplinaires et programmes transverses) sont engagées. Au-delà des contributions des opérateurs, le déploiement de ces entités est soutenu par un budget de fonctionnement (Idex et PIA : 4Meuros par an) et un soutien en ressources humaines (PIA : 20 ETP et Idex : 200keuros en décharges pour les équipes de direction).

Les offres de formation ont été mise en cohérence (premier cycle, master et doctorat), les programmes transverses sont cadrés et prêts à se déployer, l'internationalisation des formations a été accélérée. Les Graduate Schools ont mis en visibilité leurs formation et leurs diplômés et ont organisé leurs premières cérémonies de remise des diplômes. Les programmes doctoraux sont en place. Le réseau d'alumni et sa plateforme de mise en visibilité ont été dynamisés. Le déploiement de l'École de premier cycle a été soutenu et s'est engagé dans de très nombreuses actions, pour l'accompagnement pédagogique renforcé mais aussi par le développement des compétences transverses. Des cours en ligne, développant des compétences transverses ou pluridisciplinaires (enjeux de la transition écologique, sens critique : sciences en société, interculturalité, société de l'information et médias numériques) ont été installés pour tous les étudiants de premier cycle. Les réformes sont en cours de mise en œuvre : les deux premières années de bachelor universitaire technologique (BUT) sont définies, la réforme d'accès aux études de santé (PASS LAS) et la réforme du deuxième cycle de médecine sont mises en œuvre. Les actions de construction du projet d'études et d'insertion sont déclinées dans toutes les mentions de Licence.

La vie de campus, les expériences associatives, culturelles, sportives et la dynamique inter-établissements ont été soutenues. On peut citer l'élargissement de la Diagonale et le développement du portail sport ouvert à tous les étudiants. Les services de santé aux étudiant sont en cours d'harmonisation, par une approche pragmatique de travail sur le terrain, comme par exemple des campagnes itinérantes de dépistage Covid puis de vaccination sur les différents campus. La dématérialisation des demandes d'aide sociales a permis de traiter trois fois plus de demandes par an et la gestion des démarches pour la recherche de logement est en cours de dématérialisation.

Au périmètre de l'ensemble de l'université, le soutien transversal à la recherche et à la valorisation, qui permet d'ancrer le travail collectif, a été pérennisé. Les Graduate Schools et l'Institut ont écrit leur stratégie de recherche. C'est l'occasion, discipline par discipline, d'établir le diagnostic, et d'identifier les axes stratégiques qui constitueront l'ossature de la stratégie scientifique de l'université. Les actions en matière d'éthique et d'intégrité scientifique sont en cours de structuration : le comité d'éthique en

recherche est en place, le réseau des responsables intégrité scientifique fonctionne, la mission à l'intégrité scientifique démarre. Nous avons défini une politique de science ouverte. Les succès des réponses collectives à des appels recherche montrent l'efficacité et la visibilité des équipes. Au périmètre employeur, nous avons augmenté des budgets globaux pour la recherche. Des accords-cadres avec les organismes de recherche et des entreprises ont été signés et nous avons adopté une politique de valorisation de la recherche.

Parmi les conséquences en termes de visibilité, l'Université Paris-Saclay a vu son positionnement dans les classements amélioré, aussi bien dans les classements fondés sur des critères de recherche (Shanghai global et thématique), que des critères plus larges (THE, QS).

L'opérationnel

Les deux années écoulées ont été utilisées pour débiter la mise en place du fonctionnement concret de l'établissement, notamment autour des actions communes pour créer ou pour fluidifier les processus entre tous les acteurs. On peut citer l'élaboration du processus financier revu pour les Graduate Schools, la remise à plat du circuit de recrutement des doctorants contractuels et de l'attribution de leurs missions ou encore le dispositif d'instruction des demandes d'HDR. Ces travaux ont nécessité de nombreuses consultations à divers niveaux entre les opérateurs (composantes, Ecoles, universités), les services centraux et les entités communes (Graduate Schools, Institut, Ecole) pour bien comprendre les besoins du terrain. Ces exemples, qui sont parfois des ajustements imprévus par rapport à notre organisation initiale, montrent notre capacité à nous adapter.

Ce qu'il reste à faire sur la fin du mandat

Au-delà de la continuité du contrat quinquennal, afin que l'université puisse porter ses missions fondamentales dans le cadre de son ambition, je souhaite soutenir les trois objectifs politiques fondamentaux suivants :

- le modèle institutionnel de l'Université Paris-Saclay doit être consolidé dans sa globalité, et il doit ancrer l'intégration des universités d'Évry et de Versailles-Saint-Quentin. Cette consolidation permettra, en parallèle, de préparer la fin de l'expérimentation ;
- le fonctionnement des structures de l'université doit être stabilisé et fluidifié ;
- l'université doit développer ses moyens et travailler sa soutenabilité à long terme.

1. Consolider et stabiliser le modèle universitaire institutionnel

Il est fondamental que les prochaines années soient employées à préserver et pérenniser ce qui a été construit garantissant sur le long terme l'ambition d'une grande université internationale de la licence au doctorat avec un engagement fort de territoire. Les acquis que je souhaite consolider sont :

- la marque Université Paris-Saclay, reconnue aux niveaux local, européen, et international
- l'intégration des atouts et des complémentarités de tous les acteurs, incluant le renforcement institutionnel avec les universités d'Évry et de Versailles-Saint-Quentin
- la stratégie commune en formation-recherche-innovation
- les structures de coordination qui permettent aux communautés de travailler ensemble
- les liens territoriaux avec le tissu économique et politique et notre capacité à répondre, en formation et en innovation, aux besoins locaux (publics étudiants, collectivités et entreprises)

- la capacité à générer en commun des moyens nouveaux au bénéfice de nos missions
- la capacité à décider et agir avec une gouvernance adaptée au collectif.

Pour consolider nos ambitions et notre identité, le modèle pérennisé doit composer intelligemment avec les contraintes en matière de ressources humaines et financières, et éviter à tous prix de mettre en risque les personnels et d'alourdir la structure. Il doit permettre le renforcement, pour tous les personnels, des conditions de travail indispensables au déploiement d'une formation et d'une recherche de très haut niveau. Nous avons la capacité à affiner ce modèle à la fois créatif, car adapté à notre ambition propre, et aussi réaliste, en particulier en termes de moyens. La réponse institutionnelle et opérationnelle doit nous permettre de préparer la fin de l'expérimentation à horizon 2025. Je souhaite que cette réponse soit travaillée dès la rentrée 2022 avec tous les établissements de l'université, les instances et les communautés, dans le cadre d'un dialogue transparent et collégial et adossé à une communication interne intense pour expliquer et renforcer l'identité commune.

En parallèle, d'un point de vue opérationnel, l'université est encore en construction et donc son fonctionnement global est à simplifier, fluidifier, stabiliser, et à ancrer dans les pratiques. Je veillerai à favoriser la complémentarité des services, à faciliter la mise en commun des expériences pour que le meilleur de chaque établissement ou communauté puisse nourrir la dynamique collective. Il s'agit de libérer du temps aux collègues en étant attentif aux charges respectives et renforcer progressivement la mise en musique opérationnelle de nos politiques communes pour attendre le niveau d'intégration ou de subsidiarité le plus efficace. En termes de politique de ressources humaines sur le périmètre employeur, mes priorités sont d'une part le maintien du potentiel et d'autre part, l'aboutissement des réformes et des actions engagées, la suite de la mise en place du RIFSEEP avec notamment la reconnaissance des expertises techniques, la reprise des travaux sur la conférence des comités techniques et l'aboutissement de la charte des contractuels. Il s'agira aussi de suivre et faire un bilan des réformes 2020 et 2021 comme celles des lois de transformation publique ou programmation recherche. J'aurai une attention particulière aux évolutions des métiers et des compétences des personnels, élément fondamental pour favoriser le développement personnel et professionnel et consolider l'espace social de l'université.

2. Consolider les Graduate Schools et l'Institut, le premier cycle, les objets interdisciplinaires dans leur stratégie, leur visibilité, leur fonctionnement avec les opérateurs et les services centraux

Il s'agit de continuer à développer la visibilité de ces entités, leur animation scientifique et pédagogique et d'asseoir leur stratégie. Le lien pédagogique entre le premier cycle et les Graduate Schools doit être renforcé, en collaboration permanente avec les opérateurs qui sont partie prenante des décisions, en particulier sur les aspects RH et sur les référentiels pédagogiques. Leur fonctionnement avec les opérateurs doit être fluidifié, partagé et optimisé, en particulier pour assurer une juste répartition des missions et des charges de travail. Sur la base de ce que nous avons fait, il nous reste à affiner la manière concrète de travailler ensemble : en réseau ou de manière plus mutualisée, en centralisé ou en proximité, en subsidiarité, en jouant sur les périmètres, en analysant les capacités et contributions respectives de chacun. Il sera nécessaire de solliciter des experts dans les établissements et d'imaginer, dans leurs champs d'activité, des solutions concrètes partagées.

Le soutien à la recherche et à l'innovation dans le cadre du transfert des activités des LABEX, en complément des autres ressources déjà mobilisées pour la recherche dans le périmètre commun, doit être acté. Un travail de répartition des financements Idex aux Graduate Schools et l'Institut a été initié,

sur la base d'une proposition budgétaire des Graduate Schools adossée à leur projet scientifique. Je souhaite que ce travail aboutisse dans les prochaines semaines pour une application dès 2023, permettant ainsi aux entités de prévoir leurs actions stratégiques pluriannuelles.

L'accompagnement des étudiants et la lisibilité de l'offre de formation seront encore renforcés, grâce au développement d'outils adaptés (SI formation, adresse à vie des *alumni*), et par les actions d'informations et de communication sur nos formations au niveau local, national et international. La politique de professionnalisation et d'insertion des étudiants sera encore développée par la création d'un CFA au sein de l'université. La formation tout au long de la vie sera développée par une nouvelle coordination et en lien avec les projets soutenus dans les appels « Compétences et métiers d'avenir ».

3. Déployer des moyens complémentaires au bénéfice de nos missions fondamentales et adaptés aux transformations de l'université

L'université Paris-Saclay est dans une situation budgétaire contrainte, comme les autres établissements d'enseignement supérieur à l'échelle nationale, la subvention pour charge de service public restant limitée au regard des enjeux. Si l'accroissement de la SCSP est une nécessité pour que l'Université Paris-Saclay puisse accomplir aux mieux ses missions, une trajectoire de développement des ressources propres est également indispensable fondée sur une réflexion partagée. Cette augmentation doit s'opérer majoritairement sur le cœur de métier, dans le respect des missions et de la stratégie de l'université à la fois au plan scientifique mais également en matière de responsabilité environnementale et sociale de l'université. Les premières projections, qui seront à affiner, conduisent l'université à poursuivre l'instruction de trois leviers, tous trois éligibles au soutien d'un appel à projet du PIA, auquel nous envisageons de répondre :

- le renforcement du pôle Europe de l'université pour mieux accompagner les équipes scientifiques pour le montage et l'écriture de projets européens,
- le renforcement des équipes de soutien à la formation tout au long de la vie,
- le renforcement des équipes de mécénat pour mettre en œuvre une campagne de mécénat commune, en réseau avec les campagnes en cours dans les établissements.

Ces trois champs permettront de développer les moyens de l'université au bénéfice des équipes de formation et de recherche tout en contribuant au rayonnement et à la visibilité de ces dernières, vis-à-vis des partenaires académiques, des entreprises, des professionnels et des mécènes. Ce sera aussi l'occasion d'imaginer et de créer des modes de fonctionnement communs, en premier lieu sur le sujet du partage des ressources humaines financées par le projet et des ressources propres générées.

Au-delà, la soutenabilité financière à long terme de l'université devra être travaillée, et des leviers éventuels complémentaires identifiés, avec un équilibre contrôlé entre la subvention pour charge de service public et les ressources propres. L'ensemble devra être partagé avec les instances et les communautés.

Conclusion

Mon projet s'inscrit naturellement dans la continuité de l'action engagée depuis 2020 avec comme politique prioritaire la consolidation et la pérennisation du modèle déployé mettant en synergie les forces, le potentiel et les complémentarités d'Universités et d'Écoles, en partenariat fort avec les

organismes de recherche. Cette grande université de recherche contribuera à comprendre les enjeux du 21^{ème} siècle et à proposer des solutions pérennes pour construire une société plus humaine et plus équitable. Par toutes ses missions fondamentales de diplomation du premier cycle au doctorat, de production de connaissances, et par son ambition en matière de développement soutenable, d'interaction avec la société civile, d'innovation, et d'articulation avec les citoyens et les décideurs, l'université Paris-Saclay prendra ainsi toute sa place comme force motrice dans l'espace européen.

Pourquoi je candidate ?

En continuité avec mon engagement de 25 ans, comme tous les collègues de l'Université, 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 l'École Centrale puis 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 dans l'équipe présidence de l'Université nouvellement créée. Au fil de ces fonctions, j'ai toujours eu la volonté de construire en respectant et en prenant en compte les opinions des acteurs, et en m'inspirant des différences de cultures des communautés scientifiques, des établissements, des modes de fonctionnement. Cette opportunité de créer, innover par le collectif et la complémentarité est une très grande richesse pour l'université et un plaisir au quotidien pour moi, qui ne sais (et ne veux) pas travailler autrement.

Notre université est pour moi un marqueur d'un système d'enseignement supérieur et de recherche du 21^{ème} siècle, qui place l'étudiant et l'avancée du front des connaissances au centre, deux des éléments fondamentaux pour une société juste, ouverte sur le monde et démocratique. L'enjeu de la construction et de la stabilisation de l'Université Paris-Saclay est d'intérêt national ! 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. Je m'engage à continuer à porter ce projet, les valeurs et les missions de l'université, avec les équipes en place, dans une continuité stratégique et opérationnelle. Consciente des responsabilités inhérentes à la mission de présidente de l'université, je m'y engage avec sincérité, conviction et enthousiasme.

Palaiseau, le 10 juin 2022,
Estelle Iacona, Professeur des Universités