

news tank
higher ed & research

Le très grand entretien

FÉVRIER 2020



édito

En 2020, de nouvelles universités voient le jour en France. Avec la création des établissements expérimentaux, prévus par une ordonnance de décembre 2018, c'est une nouvelle page de l'histoire institutionnelle de l'enseignement supérieur et de la recherche qui s'écrit. On le mesure pleinement à la lecture du document que vous tenez entre les mains.

En effet, quel site mieux que celui de Saclay peut illustrer les efforts (et les difficultés) de l'Etat et des acteurs pour transformer le paysage des universités et des écoles ?

L'histoire que la rédaction de News Tank higher ed and research retrace dans les pages qui suivent donne à voir les essais et les échecs, les volontés politiques et leurs limites, bref, les forces contradictoires qui ont accompagné la naissance de l'Université Paris-Saclay, en tant qu'établissement "intégré".

Celle-ci voit le jour au 1^{er} janvier 2020, nous avons donc proposé, quelques jours avant cette bascule, à plusieurs de ses porteurs de venir dans nos locaux pour échanger sur leur vision du projet qui se matérialise enfin :

- **Sylvie Retailleau**, présidente de la Comue qui disparaît pour laisser la place à l'établissement expérimental ;
- **Pierre-Paul Zalio**, président de l'ENS Paris-Saclay,
- **Gilles Trystram**, directeur général d'AgroParisTech.

En outre, **Bernard Belloc**, ancien conseiller de Nicolas Sarkozy à l'Élysée en charge de l'enseignement supérieur, au moment où l'opération campus fut lancée et la loi LRU votée, participait à la discussion en qualité de grand témoin.

Le format magazine de ce « Très grand entretien » vous permet de vivre la conversation comme elle a eu lieu, les quatre intervenants dialoguant et se relançant les uns et les autres sans qu'il soit forcément nécessaire d'intervenir.

Cette édition spéciale, soigneusement éditée, vient accompagner le travail quotidien de notre équipe d'une quinzaine de rédacteurs, qui suivent, dans le détail et en temps réel, l'actualité de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation.

Par la qualité et la diversité des contenus et des événements que nous proposons à nos abonnés, nous souhaitons contribuer à accompagner les décideurs et leurs équipes dans les choix stratégiques qui façonnent les universités d'aujourd'hui... et de demain.

Bonne lecture !



Une nouvelle page de l'histoire institutionnelle de l'ESR



Elle et ils sont venus à la rencontre de notre rédaction pour évoquer le projet qui les occupe depuis des mois, voire des années : la naissance de l'université « intégrée » de Paris-Saclay. L'échange a été franc, le grand témoin et la rédaction de News Tank se chargeant de relancer les rares fois où cela a été nécessaire.



Sylvie Retailleau. Ancienne présidente de l'Université Paris-Sud (2016-2018) dont elle a été doyenne de la faculté des sciences, elle a pris, en janvier 2019, la tête de la Comue Université Paris-Saclay et a mené la phase de rédaction des statuts. Elle est par ailleurs membre de plusieurs conseils d'administration (CNRS, Inria) et investie au sein de la CP2U, le conseil d'administration de la Conférence des présidents d'université.



Pierre-Paul Zalio. Il a dirigé le département des sciences sociales de l'ENS Paris-Saclay quand elle s'appelait encore Cachan. Élu président en octobre 2012, il supervise le déménagement complet de l'établissement sur le plateau de Saclay et son inscription dans la nouvelle université.



Gilles Trystram. Lui aussi a suivi le dossier Saclay depuis plusieurs années, à AgroParis-Tech : il a d'abord été directeur adjoint de l'école (2007-2011) avant d'en prendre la tête depuis 2011. Par ailleurs membre de l'Académie d'Agriculture, ses travaux portent sur le génie des procédés alimentaires.



Bernard Belloc. Notre grand témoin est aujourd'hui conseiller de l'école de commerce Skema. De 2007 à 2012, pendant le quinquennat de Nicolas Sarkozy, il conseillait le président de la République en matière d'enseignement supérieur. Au cours de sa carrière, il a présidé l'Université Toulouse 1 Capitole, été premier VP de la Conférence des présidents d'université et été conseiller pour la science et la technologie à l'ambassade de Chine.

Les grandes dates de l'Université Paris-Saclay

2005 à 2007 : deux RTRA (Réseaux thématiques de recherche avancée) dans le domaine de la physique et des STIC sont créés sur le plateau de Saclay, portés par la FCS Digitéo Triangle de la Physique, ainsi que deux PRES (Univer-Sud et ParisTech).

2010 : un établissement public d'aménagement est chargé d'assurer l'impulsion et la coordination du développement du pôle de Paris-Saclay, ainsi que son rayonnement international.

Janvier 2011 : la fondation de coopération Campus Paris-Saclay, regroupant les établissements d'enseignement supérieur et les organismes scientifiques implantés sur le site, est chargée en 2011 de préfigurer l'université de Paris-Saclay.

2011 : le projet d'Idex de Paris-Saclay non retenu lors de la première vague de sélection. Nomination par le Premier ministre de Jean-Marc Monteil, comme chargé de mission temporaire.

Mars 2012 : le projet est retenu comme Idex.

2015 : naissance de la Comue Université Paris-Saclay.

Juin 2015 : Bernard Attali, conseiller maître honoraire à la Cour des comptes et président d'honneur d'Air France remet un rapport sur Polytechnique « L'X dans une nouvelle dimension » à Jean-Yves Le Drian, ministre de la défense.

Avril 2016 : le jury international qui l'évalue propose de prolonger l'Idex Paris-Saclay pour une nouvelle période probatoire de 12 mois, portée à 18 mois par le Premier ministre.

Mai 2016 : Michel Berson, sénateur PS de l'Essonne, présente son rapport « Réussir le cluster de Paris-Saclay ».

Décembre 2016 : le ministre de la défense, Jean-Yves Le Drian, indique : « Nos écoles ne disparaîtront pas derrière un modèle d'université totalement fusionnée. »

Février 2017 : la Cour des comptes alerte, dans son rapport public annuel, sur les risques que court le projet. Elle estime que 5,262 Md€ ont déjà été investis.

Octobre 2017 : Emmanuel Macron se déplace à CentraleSupélec et annonce qu'il y aura deux pôles à Saclay : l'université intensive de recherche Paris-Saclay, autour de l'Université Paris-Sud, et une alliance de grandes écoles autour de Polytechnique.

Février 2019 : « Institut polytechnique de Paris » est le nom choisi pour le regroupement de cinq écoles d'ingénieurs, mené par Polytechnique.

Mars 2019 : AgroParisTech et l'Inra lancent le chantier de leur campus de 65 000 m² à Palaiseau.

Novembre 2019 : décret créant l'Université Paris-Saclay, établissement expérimental au sens de l'ordonnance de décembre 2018.

Janvier 2020 : naissance de l'Université Paris-Saclay. Françoise Moulin-Civil en est administratrice provisoire.

Le nouvel établissement expérimental :

- intègre en tant qu'établissements-composantes qui conservent leur personnalité morale, dans les conditions précisées dans ses statuts, AgroParisTech, CentraleSupélec, l'École normale supérieure Paris-Saclay et l'IOGS ;
- regroupe, en tant qu'universités membres-associées par convention, les universités de Versailles-Saint-Quentin-en-Yvelines et Évry-Val-d'Essonne, qui participent à sa gouvernance dans une perspective de fusion, « à l'horizon 2025 » ;
- intègre également l'Institut des hautes études scientifiques, organisme de recherche, fondation reconnue d'utilité publique.

Le CEA, le CNRS, l'Inra, Inria, l'Inserm et l'Onera nouent un partenariat renforcé avec l'université.

L'histoire jusqu'à l'annonce d'Emmanuel Macron en octobre 2017

News Tank : Le projet Saclay a connu une histoire mouvementée. Bernard Belloc, vous étiez aux affaires lorsqu'il s'est dessiné sous la présidence de Nicolas Sarkozy. Quels grands jalons reprenez-vous, un peu plus de dix ans après ?

Bernard Belloc : Le projet Saclay est un vieux projet mais qui à un moment, n'avancait plus. Il fallait donner un coup de pied dans la fourmilière.

En janvier 2007, Nicolas Sarkozy, ministre de l'intérieur et candidat à l'élection présidentielle se rend sur le plateau de Saclay et défend le projet.

Une fois qu'il est arrivé à l'Élysée, c'est devenu un dossier présidentiel. Pour cette raison, il fallait y toucher et... ne pas trop y toucher, tant qu'on n'avait pas le signal.

- D'abord, il y a eu l'épisode du Plan Campus, en 2008 qui a relancé le projet. Et, nous pouvons le dire maintenant, nous ne voulions pas d'un Plan Campus ParisTech. Le projet de Saclay était de rassembler écoles et universités, il ne fallait donc pas que ParisTech se positionne pour se doter du campus dont elle ne disposait pas.
- A Saclay, Nicolas Sarkozy a tenu, de nouveau, un discours, en septembre 2010 à l'IOGS. C'était l'époque du premier PIA, en 2010. Nous voulions vraiment construire un projet à Saclay, et que ce projet ne sépare pas les grandes écoles d'avec l'université. Mais nous n'avions pas d'idée sur la façon de procéder.
- Centrale Paris (actuelle CentraleSupélec) et l'ENS Cachan (actuelle ENS Paris-Saclay) ont joué un rôle actif dans le projet : Hervé Biauasser et Jean-Yves Mérindol, leurs dirigeants respectifs, ont demandé à venir s'installer à Saclay. A l'inverse, d'autres n'ont pas voulu en être, comme les Mines Paris.
- Avec la fin de mandat qui se terminait en 2012, nous avons décidé de ne pas y aller avec le dos de la cuillère et de faire venir tout le monde. Il y a donc eu l'annonce de la venue de l'ENS Cachan et de Centrale Paris, qui étaient volontaires. Il y a eu aussi celle de la venue d'AgroParisTech - même si je ne sais pas si elle était volontaire, alors que la présidente de l'Inra, Marion Guillou, était, elle, enthousiaste. Enfin, pour l'Université Paris Sud et Polytechnique, les choses étaient un peu plus compliquées.

Aujourd'hui, après le discours d'Emmanuel Macron, le 25/10/2017, on voit que Polytechnique a obtenu de partir séparément et de créer son groupe d'écoles d'ingénieurs. Donc, nous avons un pôle de grandes écoles séparé. Ce n'est pas forcément grave : à Boston, il y a le MIT et Harvard, les deux sont reconnus.

Bernard Belloc



Sylvie Retailleau



Les statuts de l'Université Paris-Saclay sont parmi les plus intéressants que j'ai pu lire. Mais pour que les deux ensembles fonctionnent, il faut une équité dans les moyens accordés à chacun des projets. Avec cette condition, on peut avoir quelque chose, à Saclay.

Sylvie Retailleau, quel regard portez-vous sur ces premiers épisodes et alors que vous n'étiez pas encore en situation de responsabilité ?

Sylvie Retailleau : Le projet, dans le périmètre et les directions actuelles, est vraiment parti en 2011, avec les Idex, dans l'idée de constituer un rapprochement entre universités, grandes écoles et organismes de recherche. C'est avec le Plan campus et les déménagements d'établissements qu'il s'est concrétisé.



C'est un projet porté par l'idée qu'il fallait "sortir de Paris"

Sylvie Retailleau

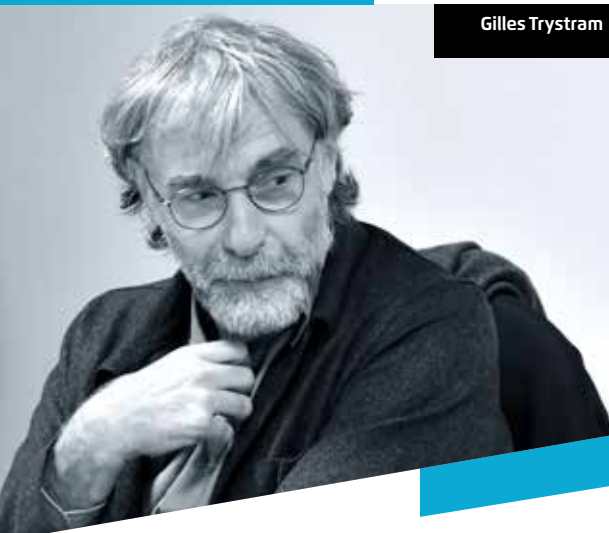


Mais on peut remonter plus loin car le projet est ancien ! Dans son livre "Graine de mandarin", paru en 1994, le physicien Jacques Friedel décrit l'arrivée du Laboratoire de physique des solides en 1959, avec déjà les grands principes de rapprochements Saclay. Cette notion de collaboration entre différentes institutions et cultures fait partie de l'histoire de Saclay.

Bien avant 2011, c'est un projet porté par l'idée qu'il fallait "sortir de Paris", notamment pour accueillir des grands instruments : IPN (Institut de Physique Nucléaire d'Orsay), LAL (Laboratoire de l'accélérateur linéaire)... C'est le fait de mettre sous un même chapeau, avec une certaine intégration, différentes institutions pour faire de la recherche avec de grands équipements. D'abord, on a pensé aux organismes, ensuite aux écoles.

Aujourd'hui, nous intégrons une histoire française dans des standards internationaux. Saclay est une évolution de nos spécificités - que nous maintenons - pour que la France ait une organisation de son système d'ESR cohérente avec les standards internationaux.

L'idée est de passer un cran supplémentaire, par rapport aux établissements qui sont déjà des pépites dans leur domaine. Quand on voit les acteurs concernés et leur histoire dans l'ESR, c'est logique que les choses ne se soient pas faites d'un coup de baguette magique. Cela l'est d'autant plus quand on voit aussi la place des universités françaises et leur faible reconnaissance en France, ce qui est un réel problème par rapport à l'international.



Gilles Trystram

Et pour AgroParisTech, à partir de quand votre trajectoire a-t-elle rejoint celle de Saclay ?

Gilles Trystram : En 2007, AgroParisTech a été créée de la fusion de plusieurs écoles : nous avons donc d'autres choses à penser que Saclay. La décision de se regrouper à Palaiseau date de 2009, avec le Plan campus. Mais il aura fallu 12 ans pour le faire puisque l'école déménagera de Paris à Saclay en 2021.

Pour nous, l'Université Paris-Saclay représente surtout une trajectoire pour faire mieux, avec d'autres, ce que l'on est capable de faire.

Le potentiel des très grands instruments de Saclay, unique en Europe, est un point important. Quel que soit le défi scientifique, technologique ou sociétal, on sait qu'on a les outils à proximité : c'est un argument majeur pour venir se positionner sur le site.

Autre point clef pour AgroParisTech : nous sommes intrinsèquement mixtes, entre une culture universitaire et une culture grande école. Nous avons eu des DEA (aujourd'hui masters). Nous avons toujours eu un double fonctionnement dans l'établissement.

Et pour l'ENS, à quel moment cette histoire avec Saclay s'est-elle écrite ?

Pierre- Paul Zalio : Dans les années 2000, l'ENS était à un moment critique de sa croissance : elle proposait des LMD, elle avait des laboratoires... Soit elle devenait une université, soit elle s'adosait à d'autres. En 2004-2005, nous avons voulu fusionner avec l'ENS Paris, sans succès. C'est l'échec de ce projet qui nous a mené à Saclay. Mais nous ne l'avons pas fait par dépit : nous avons toujours eu un intérêt pour ce projet. Un projet nouveau et ambitieux dont on ne connaissait pas les contours. Je dois avouer que j'étais un peu effrayé au début, car il n'était pas très axé SHS. Mais j'avais la conviction qu'il fallait y aller tous ensemble.

Autre étape importante : l'échec au jury Idex en 2011, parce qu'il est salvateur. C'est une prise de conscience, qui nous a obligé à prendre les problèmes, sur le fond, d'une autre manière, notamment les doctorats et les masters.

Il y a un autre moment clef. En novembre 2014, la Maison de l'architecture consacre une exposition à Saclay. Tout le monde est réuni. Et Jacques Biot déclare publiquement que l'établissement Paris-Saclay est une sorte de « filiale » de nos établissements. Dès lors, nous sentons bien que nous ne sommes pas tous sur la même ligne. Ce n'était pas la nôtre.

Le 25/10/2017, Emmanuel Macron dénoue quelque chose qu'il fallait clarifier, en actant le projet de Polytechnique. Le moment est souhaitable, mais un peu douloureux, avec une sensation de "deux poids deux mesures". Mais nous avons alors le sentiment d'avoir surmonté une injonction contradictoire : "Faites un projet à 19, alors que d'autres gens feront tout pour le défaire".

Et nous arrivons à un point aujourd'hui qui est assez cohérent par rapport à l'histoire.



Nous avons toujours eu un intérêt pour ce projet

Pierre- Paul Zalio



Pierre- Paul Zalio



Gilles Trystram : Si nous avons pu avancer après le 25/10/2017, c'est que nous avons pu enlever des verrous sur des sujets, et peut-être aussi sur des conflits de personnes.

Cela n'était pas forcément dû au nombre d'acteurs. C'était aussi parce qu'il y avait des tensions difficiles à résoudre, sur des visions différentes, ou sur l'existence de champs de recouvrement entre acteurs.

Sylvie Retailleau : Oui, il y a des aspects culturels. Nous avons bien vu qu'il n'était pas possible de mettre Polytechnique avec une université. L'école se disait "université" et voyait l'intérêt de se présenter comme telle à l'international. Mais elle ne voulait pas accepter d'être sous un même chapeau que des universités de type français, même l'Université Paris-Sud.

Il fallait arrêter, on ne s'en serait pas sortis.

Même s'il n'y avait pas eu ce désaccord, avec CentraleSupélec, Polytechnique, l'Ensta Paris, Télécom Paris... et donc autant d'écoles, il était difficile que chacun prenne une place, et de dessiner un paysage, même avec de la bonne volonté. Le numérique, par exemple, est transverse : il serait compliqué de dire que c'est Télécom Paris qui porte le sujet. Et quelle place pour Polytechnique, une école d'ingénieurs ?

Après 2017, chacun a donc trouvé une place plus naturelle.

Bernard Belloc : Aujourd'hui, ce sont des acteurs de même culture et avec une cohérence scientifique, qui sont rassemblés dans Paris-Saclay.

Est-ce que vous regrettez de ne pas avoir fait ce constat plus tôt, qui vous a finalement fait perdre du temps ?

Sylvie Retailleau : On nous a poussé à continuer. Parfois, on nous disait d'innover et que nous serions soutenus, d'autres fois, on nous imposait de rester ensemble.

Une semaine après mon élection à la présidence de l'Université Paris-Sud, en 2016, j'ai reçu Jacques Biot, président de Polytechnique, pendant deux heures. Je lui ai proposé que nous construisions un projet Paris-Sud/Polytechnique à proposer à tous nos partenaires, mais rien n'est venu. A partir de mai 2017, nous n'avons plus travaillé tous ensemble, c'était plusieurs mois avant l'annonce présidentielle.

Pierre-Paul Zalio : Nous étions un peu sous la pression de l'idée de ce qu'on attendait de nous : l'État, l'Idex. Il fallait que l'on réussisse tous ensemble.

De mon côté, un de mes idéaux était de faire travailler enfin ensemble les "écoles de production de l'élite", avec les lieux de la recherche. Dans ce sens, ne pas avoir Polytechnique était un peu dommage. Mais nous avons été aussi loin que nous le pouvions, il fallait être réaliste.

Par ailleurs, les deux mondes sont clivés culturellement, mais il ne faut pas exagérer la fracture culturelle : des étudiants ont des parcours dans les deux types d'établissements, les enseignants-chercheurs aussi.

Sylvie Retailleau : Oui bien sûr, nous travaillions ensemble. Mais être sous la même entité institutionnelle, c'est autre chose.

Gilles Trystram, comment s'est jouée la décision pour votre école ?

Gilles Trystram : A AgroParisTech, nous avons eu un long débat long pour choisir entre les deux pôles, l'Université Paris-Saclay et Institut Polytechnique de Paris. D'ailleurs, au moment de l'annonce du Président de la République, le processus de consultation interne n'était pas terminé, nous ne nous étions pas positionnés et on nous l'a reproché...

Même en ayant choisi, l'Université Paris-Saclay, nous avons toujours des projets et des flux croisés d'étudiants avec l'IP Paris. Si la bipolarisation venait à être un verrou ou un blocage, ce serait une absurdité.

Pierre-Paul Zalio : Le 25/10/2017, Emmanuel Macron déclarait : "Les organismes de recherche seront le ciment" entre les acteurs sur le site, à savoir l'IP Paris et l'Université Paris-Saclay. Mais, aujourd'hui, on ne peut pas vraiment dire que ce soit le cas.

Bernard Belloc : Il ne faut pas se méprendre sur ce que veulent les politiques : ils veulent surtout que les choses aillent vite.

Dans ce projet, beaucoup d'initiatives viennent des enseignants-chercheurs, y compris de ceux de Polytechnique. D'ailleurs, on observe que ce n'est pas tellement la communauté interne de Polytechnique qui faisait du lobbying contre le projet.

C'est surtout l'environnement de l'école qui s'opposait au projet, sans aucun fondement rationnel, d'ailleurs.

Mais je le répète : les hommes politiques ne savent absolument pas le rôle que joue la recherche et les instruments de recherche dans le poids de Saclay.

Sylvie Retailleau : Alors que les infrastructures sont la clef du projet. Le synchrotron Soleil, le laser Apollon, les salles blanches du centre de nanoscience et de nanotechnologie cela ne rentre pas entre le Trocadéro et la tour Eiffel !

QQ

Il ne faut pas se méprendre sur ce que veulent les politiques

Bernard Belloc

DD





Bernard Belloc : Cela, les hommes politiques ne le soupçonnent pas.

Je veux revenir sur le désir des communautés de travailler ensemble sur deux projets que j'ai en mémoire de l'époque où j'étais à l'Élysée :

- le Crest, le département d'économétrie de Polytechnique et de l'Ensaë (Genes) ;
- la fondation mathématique Jacques Hadamard que m'a proposée Yves Laszlo, désormais à Polytechnique.

Ce sont les équipes qui m'ont fait la demande de soutenir ces projets. Et cela a été financé par le PIA et le plan Campus,, dans des conditions qui formellement ne respectaient pas exactement les contraintes imposées par ces programmes. Mais c'était pour la bonne cause.

Pierre-Paul Zalio : Oui, le Crest est un excellent projet. J'ai été au CA du Genes et j'ai vu que ce rapprochement est un très beau projet, avec un changement de culture, puisque l'on passe d'un service d'administration à une UMR. Mais nous aurions pu faire le centre d'économie de Paris-Saclay.

Sylvie Retailleau : Oui...

Pierre-Paul Zalio : Et si on avait le centre d'économie de Paris-Saclay avec toutes les forces de l'Université Paris-Sud, d'AgroParisTech, de l'ENS et des autres autour de la pépite qu'est le Crest, on aurait vraiment marqué des points...par rapport à l'international.

Bernard Belloc : A ma décharge, nous avons dit oui tout de suite au projet proposé par les responsables. Il aurait été difficile de prendre le moindre risque d'échec de ces rapprochements proposés par les scientifiques eux-mêmes en essayant de l'élargir davantage.

Pierre-Paul Zalio : Certes, mais c'est l'une des externalités un peu négatives.

Sylvie Retailleau : Nous étions dans un système où la politique et la stratégie se faisaient avec des personnalités scientifiques mais aussi des alumni, des corps qui venaient voir directement l'État.

J'espère qu'aujourd'hui, ça ne pourrait plus se passer de la même façon : les chercheurs doivent aller voir d'abord leur université. C'est à leur université de porter une politique scientifique dans le cadre d'une politique nationale. Il faut que nous ayons un État stratège et des universités fortes portant leur stratégie.

Bernard Belloc : Oui, paradoxalement, l'État n'était pas stratège du tout et avait donc pour seul mot d'ordre "tous ensemble", ce qui n'est pas une stratégie. De plus, aucun établissement ne portait quelque chose : ni Polytechnique, ni Paris-Sud. Il y avait alors un vide absolu de stratégie d'établissement et de l'État. J'ai vraiment été impressionné de voir cette volonté venant des communautés scientifiques, avec les exemples du Crest et de la fondation Hadamard.

Les principes du projet d'établissement expérimental



Si nous revenons à 2017, le périmètre a été posé, les acteurs sont autour du projet, est-ce que vous diriez que ce divorce, désormais consommé, a libéré les énergies pour imaginer un projet où chacun trouve sa place ? Avec quelle idée êtes-vous partis et sur quoi avez-vous souhaité vous mettre d'accord ?

Bernard Belloc : Il y a deux façons de voir le projet, comme nous le présentons aujourd'hui et comme nous l'imaginions en 2017, ce qui n'est pas tout à fait la même chose.

Aujourd'hui nous le voyons comme un projet à la fois aux standards internationaux portant une ambition nationale de réelle rénovation de l'ESR français avec ses caractéristiques propres, une volonté de visibilité internationale, d'attractivité, et dans le même temps, un ancrage territorial réel.

L'Université Paris-Saclay va donc proposer un renouveau de l'enseignement supérieur, en particulier, et de la recherche pour laquelle nous disposons déjà d'une assise forte. Ces deux ambitions, internationale et locale, ne sont pas si simples à combiner, mais notre modèle y parvient.

En 2017, nous nous disions alors qu'il fallait former une nouvelle université qui ne ressemblait pas à l'université ou l'école que nous étions à ce moment-là. Nous souhaitions faire évoluer le système, toujours avec l'idée du standard international, et faire mieux ensemble que ce que nous ne pouvions faire seuls. Cela était possible en démultipliant nos savoir-faire, en créant la force de frappe que nous représentons ensemble.

Pouvez-vous décrire aujourd'hui l'originalité de ce projet ?

Sylvie Retailleau : Nous avons mis sur la table des points qui cristallisaient entre nous.

- La gouvernance : nous avons fait le choix d'un CA composé à 50% de personnalités extérieures et 50% d'élus, ce qui est une gouvernance fortement renouvelée puisque nous sommes les seuls à proposer ce modèle parmi les universités, voire les écoles.
- Le premier cycle : les flux énormes du premier cycle (3 universités) faisaient peur aux écoles qui craignaient de devoir absorber cette masse, et à cela s'ajoutait la non-sélection, comme règle de base, qui ne correspond pas à leurs standards. Les masters de Paris-Sud disposent également d'une masse importante, mais c'est une dynamique commune et connue des masters et doctorats.

Nous avons posé les choses sur la table, ce qui a été très dur au niveau de l'université, mais a permis des discussions de fond : sur l'enjeu de la licence, de la réussite des étudiants, de la massification liée à la réussite au baccalauréat, de la mission d'un enseignant-chercheur à l'université, des modalités d'apprentissage, de l'insertion professionnelle, etc. Tout cela n'est pas nouveau à l'université, mais a été reposé.

Ces discussions ont abouti à un modèle de premier cycle avec :

- D'une part, la création de l'école universitaire de premier cycle que nous portons tous fortement, pour la réussite des étudiants, défi que nous avons la volonté de relever au sein de notre université ;
- D'autre part, un principe de sélection avec des parcours de double-diplômes pluridisciplinaires.

Vous insistez aussi beaucoup sur la notion de subsidiarité....

Sylvie Retailleau : Il s'agit de la volonté d'évoluer tout en respectant les savoir-faire, l'emboîtement des marques, par un appui sur le rôle de chacun. Et d'utiliser les établissements-composantes et les composantes, pour ce qu'ils sont, la force qu'ils représentent.

Nous avons fait une richesse de l'imbrication des marques comme de l'imbrication des personnalités morales, ce qui pouvait être difficile à gérer au début. Cela était d'abord vu, notamment au sein de l'université, comme une manière de protéger les écoles. Mais je crois que nous avons retourné la situation, car cela facilite la construction, et permet de sortir une richesse du savoir-faire de tous, si chacun à la volonté d'évoluer.

Le succès du projet est également dû, je le pense, à l'association de bonnes personnes au bon moment. Nous avons créé une équipe, un respect, une certaine confiance et franchise. C'est fondamental.

Gilles Trystram : Il faut bien sûr des personnes prêtes à avancer pour qu'un projet se réalise. Nous sommes tous d'accord que nous allons hybrider deux, voire trois systèmes, pour en créer un qui n'est pas encore sur la table. Il y a un système universitaire, il y a un système grande école, et le troisième est celui de l'organisme de recherche pour lequel nous sommes en chemin, mais sur ce dernier point, nous n'avons pas encore réussi aujourd'hui. Cette hybridation est un élément fondamental du projet.

Du point de vue du système universitaire, la notion de CA et sa composition sont des éléments importants pour la gouvernance. Côté AgroParisTech, nous avons toujours défendu que chacun des établissements fondateurs participe à la gouvernance, sinon cela aurait été beaucoup plus



facile d'être associé. La composition du CA est une conséquence de cette vision. Ensuite, au jour le jour, la gouvernance est constituée par l'orientation prise, les choix stratégiques, les moyens alloués.

Nous arrivons tous avec une identité, et l'identité commune que nous allons créer respecte les identités que chacun apporte.

Nous apportons quelque-chose qui est plus qu'une incitation à faire de la formation. Il y a une culture, d'anciens élèves, une manière de raisonner la formation. Nous allons donc aussi retrouver l'hybridation dans la formation. Nous devons nous souvenir que nous avons commencé à construire ensemble la formation en 2015 et que nous avons un quinquennat derrière nous de masters et d'écoles doctorales qui ont fonctionné ensemble. Tout n'a pas réussi, mais cela a assis la démarche.

Dans l'hybridation, du moins comme je l'ai défendue dès 2017 et qui reste un enjeu très fort, la formation et la recherche sont raisonnées globalement ensemble. C'est ce que nous mettons dans les graduate schools, et pour lesquelles nous ne sommes pas au bout de chemin puisqu'il nous reste du travail du côté recherche.

Elles constituent un élément dans la construction qui modifie aussi la manière de chacun de raisonner, ce qui n'est aussi sans doute pas fini, pas facile, et fonctionnera rapidement dans certains endroits et plus lentement dans d'autres. Nous devons être sereins sur ce sujet.

Vous avez mentionné les futures graduate schools de Paris-Saclay, quelles nouveautés apportent ces structures ?

Sylvie Retailleau : Nous sommes partis des schools et des départements mis en place au sein de la Comue. Dans les schools, nous avons mutualisé dès 2015 les masters à hauteur de 80%, et nous avons le collège doctoral aussi depuis 2015 dans lequel sont regroupées les écoles doctorales communes, soit 100% des doctorats.

Je pense que le collège doctoral de Paris-Saclay est une réussite, beaucoup de retours et d'évaluations l'attestent. Les masters mutualisés ont entraîné beaucoup de croisements entre communautés, ainsi que des rapprochements au sein et entre certains départements.

Mais il manquait un lien encore plus fort entre la recherche, la formation et les écoles doctorales. Au master-doctorat, nous ajoutons aujourd'hui le niveau licence afin de faire une vraie université, auxquels s'ajoutent les diplômes propres des établissements.

Nous avons défini des graduate schools qui ont deux objectifs : un maillage complet de thématiques scientifiques et un renforcement recherche-formation dans lequel il y a mutualisation et une plus grande acculturation des différents établissements.



QQ

Nous allons hybrider deux, voire trois systèmes

Gilles Trystram

DD



L'acculturation ne veut pas dire nier la spécificité de chacun. Entre une faculté de médecine ou une faculté des sciences et une faculté de droit, la culture est déjà très différente. Pour autant, lorsque nous arrivons à créer une vraie université interdisciplinaire, cela redonne une culture commune et un intérêt commun parce qu'on élargit le spectre et on partage les mêmes valeurs.

Par ailleurs, nous avons lancé en septembre un appel à manifestation d'intérêt pour mailler l'université avec des objets transverses et dynamiques s'appuyant sur nos piliers stables (les graduate schools). Le concept repose sur une durée de vie limitée dans le temps (cinq ou dix ans), un

caractère pluridisciplinaire avec un appui sur les graduate schools et une réponse à des enjeux de société. Par exemple, on a un centre des sciences et technologies quantiques, et on en aura sûrement un sur l'IA, sur l'aérospatial : 40 projets ont été remontés, et 15-20 environ seront co-construits à partir de l'ensemble de ces projets. Ils doivent aussi réfléchir aux métiers nouveaux, faire évoluer les formations, etc. Notre rôle est d'accompagner et donner les moyens d'une politique scientifique de haut niveau qui le permette.

Pierre-Paul Zalio : Je souscris à tout ce qui a été dit. Pour faire le lien avec l'histoire, je pense que ce qui nous fait réussir, c'est aussi que le principe mis en œuvre relève de la complémentarité fonctionnelle. Nous ne construisons pas de la juxtaposition, mais des formes de complémentarités.



Notre rôle est d'accompagner et donner les moyens d'une politique scientifique de haut niveau

Sylvie Retailleau



La graduate school est un outil qui nous permet de surmonter la division formation-recherche que nous avons malheureusement mise en place en l'état antérieur de la Comue avec les départements et les schools. Pour l'ENS qui est dans une intégration formation-recherche au quotidien, cela nous paraît une très bonne nouvelle d'avoir surmonté cela.

Elles sont également un opérateur de trajectoires, ce qui va nous permettre progressivement d'aller d'une structure de composantes-établissements à une structure de graduate school.

Un point de vigilance est peut-être à noter : les graduate schools sont des éléments de formation et recherche, et donc il faut que les organismes soient impliqués.

Le petit risque est que nous soyons mobilisés, et c'est bien normal, en premier lieu par l'organisation des formations, des masters, de la connexion master-doctorat, et que la connexion avec la recherche se fasse, mais pas de façon aussi centrale que souhaitée.

Sylvie Retailleau : Je suis d'accord, mais nous revendiquons aussi la notion d'opérateur de recherche en tant qu'établissement d'enseignement supérieur et de recherche. Les organismes ont un plus à apporter, pour notre stratégie recherche au niveau de l'université et au sein des graduate schools, même si les universités et les écoles sont et doivent être de plus en plus des opérateurs de recherche.

Pierre-Paul Zalio : Les universités sont effectivement des opérateurs de recherche. Je considère moi-même que l'ENS est un établissement de recherche autant qu'un établissement de formation, dans ses budgets, dans ses personnels, etc. Il n'en reste pas moins vrai qu'en France, et à Saclay en particulier, les organismes ont un poids énorme. Les instruments de recherche sont portés avec des organismes.

Il faudra que nous soyons vigilants sur ce point. Il ne faut pas réinventer les UFR (unités de formation et de recherche) pour lesquelles le R est moins présent que le F.



Les universités sont des opérateurs de recherche

Pierre-Paul Zalio



L'enjeu de la relation avec les organismes de recherche

La question de la gouvernance des infrastructures de recherche a d'ailleurs été posée dans le rapport du groupe de travail n°1 sur le projet de LPPR...

Sylvie Retailleau : Concernant les infrastructures de recherche, certaines sont dans des UMR, comme à Saclay, tandis que d'autres sont en propre. Aujourd'hui, à Saclay, les gouvernances des instruments sont bien définies, et si on regarde objet par objet, l'implication des tutelles existe historiquement.

Mais on a besoin de plus que ça : d'une visibilité sur la stratégie de l'établissement qui s'accorde avec le national – et sur cette question les organismes de recherche ont bien sûr un rôle à jouer – et avec l'international, car la compétition aujourd'hui ne se fait pas avec l'IP Paris, ni avec Sorbonne Université, mais à l'échelle mondiale.

C'est ce système dit de "coopétition", où en tant que chercheur on a besoin de collaborer avec tout le monde, même si lorsqu'il s'agit de candidater pour les projets européens on reste dans une compétition. Le monde est tel aujourd'hui qu'il faut pouvoir gérer ces deux aspects à la fois.

C'est pourquoi il faut que les organismes de recherche développent leurs plans stratégiques - de type COP ou autres - avec les universités.

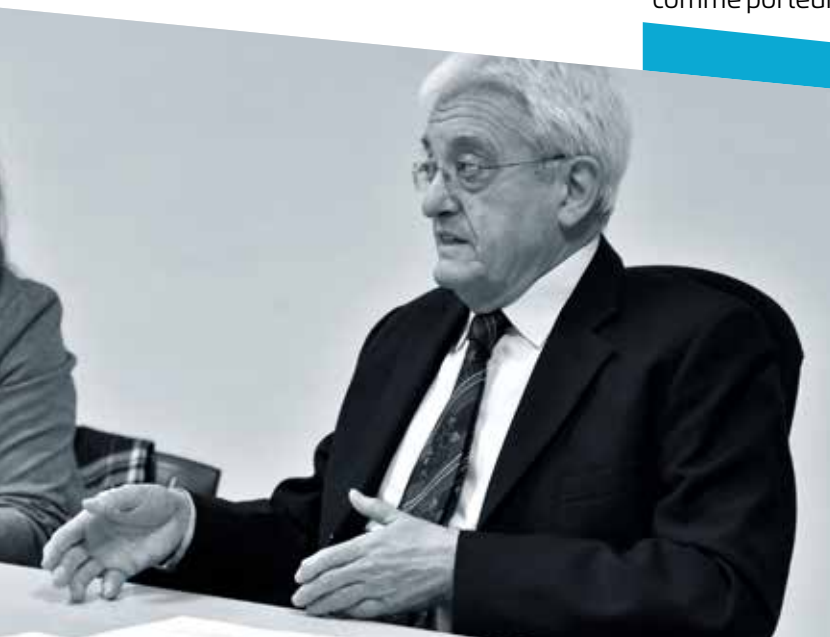
N'est-ce pas un peu le cas déjà, au moins dans les discours ?

Sylvie Retailleau : Le nouveau COP d'Inria est un exemple d'évolution d'un organisme national de recherche qui se positionne – on peut être pour ou contre - avec une vraie politique de site, de travail avec les universités. Et qui finalement innove dans sa manière de positionner Inria comme porteur de l'IA et du numérique avec les grandes universités.

Est-ce parce que c'est un « petit » organisme spécialisé ?

Gilles Trystram : Non, je pense que c'est davantage lié à une vision, et peut-être une manière de s'organiser, parce que leur fonctionnement en mode projet facilite sans doute un peu plus que dans d'autres organismes.

Bernard Belloc : C'est peut-être quand même une question de taille.



Inria est le plus jeune des organismes de recherche et historiquement, il a toujours eu cette vision, à la différence de tous les autres organismes.

Sylvie Retailleau : Pas de manière aussi forte que le positionnement qu'Inria affiche dans son nouveau contrat d'objectifs et de performance. Je crois que là on franchit vraiment une étape, en posant cette question : est-ce que l'Inria a besoin d'exister, avec le CNRS qui a aussi l'INS2I par exemple ? Et s'il a besoin encore plus d'exister comme structure, pour quoi faire ? Le raisonnement qui est fait dans ce COP n'a jamais été aussi fortement positionné qu'aujourd'hui.

Bernard Belloc : L'actuel président du CNRS pourrait peut-être importer une partie de la culture Inria...

Pour revenir à l'Université Paris-Saclay, je pense qu'on peut enfin parler, à nos collègues étrangers, des structures d'une université française de manière compréhensible, ce qui n'est pas souvent le cas pour des écoles ou d'autres universités françaises. On parle enfin un langage universel en termes de structures.

Mais ce qui reste un problème en France, c'est l'organisation et le fonctionnement au quotidien des grands organismes de recherche par rapport au monde de la formation.

J'observe toutefois qu'Antoine Petit a proposé des choses pour les RH, par exemple de mixer l'action des organismes et celle des universités pour les recrutements. C'est très bien si ça peut se faire. Mais jusqu'à présent c'était totalement inéquitable : un jeune docteur ne choisissait a priori pas l'université en premier. C'était peut-être possible autrefois, mais c'est plus compliqué aujourd'hui.

Gilles Trystram : Dans ma culture, je préfère raisonner en solutions plutôt qu'en problèmes, et si on regarde ce qu'on veut faire, il y a plusieurs niveaux :

- Un niveau institutionnel : l'un des enjeux de l'Université Paris-Saclay est d'avoir un dialogue au niveau institutionnel avec les grands organismes. A AgroParisTech, on l'avait avec l'Inra et ça ne changera pas. Et pour d'autres, ce sera utile que l'Université Paris-Saclay ait un dialogue institutionnel parce que ça les mettra en meilleure position : il y a donc une plus-value de ce côté-là.
- Un niveau pragmatique : les graduate schools, ce sont les équipes de recherche. Dans certains cas, des actions de formation sont prises, dans d'autres, ce sont des ouvertures de stages dans des laboratoires pour des jeunes en master, etc. Ce côté pragmatique est très important et va être utile pour hybrider des cultures, mais ça ne marchera pas partout.

Bernard Belloc : Il n'y a pas de point de vigilance à avoir dans vos relations. En revanche il y en a un sur la recherche : ça peut marcher, ça peut ne pas marcher, il reste donc quelque chose qui peut être un frein à ce que vous voulez faire dans votre projet. C'est assez intéressant de le poser comme ça, d'ailleurs.

On franchit vraiment une étape

Sylvie Retailleau



Quel est l'enjeu aujourd'hui ? C'est d'avoir la garantie que le CNRS – en particulier – mette les moyens là où vous le souhaitez, ou qu'il en mette davantage ? C'est que les chercheurs enseignent plus ?

Bernard Belloc : C'est avant tout un dialogue équitable et le respect des stratégies des deux, et si possible la convergence.

Sylvie Retailleau : Paris-Saclay est l'une des grandes universités françaises, et la notion de différenciation au sens positif du terme est importante. En France, aujourd'hui, on ne peut pas traiter les 80 universités de la même façon. Pour autant, elles ont toutes un rôle important. Une

dizaine d'entre elles, qui ont un spectre large – les universités dites « comprehensive » - doivent avoir un poids politique et stratégique à l'Europe et l'international, et être en mesure d'aller discuter en face à face avec Harvard et le MIT. Les autres doivent avoir les moyens de rester des universités - et non pas des « college » - , notamment pour mailler le territoire et apporter à la formation la méthodologie et l'esprit critique de la recherche : une université de proximité qui choisit sa politique et excelle dans un ou deux domaines de recherche.

Au final, on a donc une dizaine d'acteurs à très large spectre en recherche qui évoluent aux côtés d'acteurs très bons dans des domaines spécialisés. Les organismes doivent composer avec cela.

Si un organisme ne discute pas, pour établir son COP, avec ces huit à dix acteurs majeurs, opérateurs d'enseignement et de recherche, en France, c'est qu'il y a un problème au niveau national pour établir une stratégie de la recherche forte et cohérente. Ça ne veut pas dire qu'il faut laisser de côté les autres, mais s'il n'y a pas de dialogue spécifique, il y a un problème.

Il y a donc un avant et un après Alain Fuchs au CNRS ?

Bernard Belloc : Non, ce n'est pas une question de personne, ce sont les institutions qui provoquent ça.

Sylvie Retailleau : En effet, il ne faut pas ramener cela à des personnes, c'est l'histoire. C'est aussi un moment difficile, puisque nous avons tous nos COP et nos propres enjeux. Mais je suis persuadée que cela va évoluer et s'améliorer du fait d'intentions fortes mises dans le COP [du CNRS].

Pierre-Paul Zalio : Il y a une orientation générale, de laquelle nous sommes parties prenantes, de structuration du paysage de la recherche français en grandes universités puissantes. Ce mouvement n'est pas incompatible avec un autre mouvement tendanciel de décentralisation de la recherche – si on regarde les publications, c'est très clair, et pour une raison très simple : les publications suivent de manière linéaire le nombre d'étudiants.

On ne peut pas totalement mener cette politique et avoir en même temps une politique qui affirme que la DGRI rencontre les personnes à la tête des quatre principaux organismes : ce n'est pas possible, à un moment donné ça ne marche pas. Je comprends tout à fait qu'un organisme ne souhaite pas du tout devenir une agence de moyens, mais ce n'est pas le sujet.

La proposition que nous avons faite, qui est toujours en route malgré des hauts et des bas, c'est de construire un dialogue stratégique sur les différents sujets : le quantique, l'IA, les nanotechnologies, les nouveaux modes de régulation sociale... On doit être en mesure, nous Université Paris-

Saclay, d'être avec le CNRS, l'Inra, Inria et l'Inserm, dans un dialogue stratégique, parce que sinon nos campagnes d'emploi n'ont aucun sens, ni nos investissements.

Je dirige un établissement qui produit massivement des académiques et des chercheurs. Si la projection que l'on fait de notre formation vers des disciplines et des recherches n'est pas faite main dans la main avec la stratégie même des organismes, on a raté le sujet.

Mais ce n'est pas si facile, parce qu'à un moment donné, il y a des choses orthogonales : développer dix universités de rang mondial aux standards internationaux et en même temps affirmer la souveraineté d'un certain nombre d'organismes de recherche dans la représentation internationale et les grands accords, ça a une limite...

Gilles Trystram : Et on peut ajouter : est-il possible de développer des réponses à des grands défis scientifiques, sans codévelopper la formation qui va avec et qui forme les cadres ? C'est bien l'enjeu des graduate schools. Bien construire ensemble tout cela est essentiel autant pour les organismes que les universités.



Pierre-Paul Zalio : C'est pour cela que cette orthogonalité-là, elle explique que ce n'est pas un problème de personne du tout. D'ailleurs, toutes ces personnes qu'on pourrait énumérer sont, je pense, toutes convaincues de l'intégration formation-recherche.

Aucun dirigeant n'est prêt à enterrer son organisme...

Bernard Belloc : Personne ne veut enterrer personne. Quand vous êtes à la tête d'un organisme ou d'une institution, le schéma c'est quand même celui de l'institution, sinon il ne fallait pas être candidat à sa direction.

L'université forme des personnels, qui vont être soit dans l'encadrement en général soit dans la recherche, et sur ce dernier point il ne faut pas être orthogonal avec la politique d'ouverture de postes dans les différents secteurs des organismes.

On voit bien que la difficulté est toujours la même : je ne veux pas remettre le feu que j'avais pu mettre à une époque sur les organismes comme agences de moyens, mais c'est quand même une vieille chose qui tourne à la CPU depuis vingt ans ! Les présidents d'université se font plaisir entre eux en disant que les organismes de recherche devraient être des agences de moyens...

Le problème est en partie là, notamment parce que lorsque les organismes recrutent du personnel scientifique, c'est bien ce pouvoir de recrutement, autonome et qui leur est propre, qui doit être aligné avec la formation des universités, mais aussi leur politique de recrutement. Sinon ça ne va pas, et les docteurs formés dans les universités ne trouveront pas de place dans les organismes ou alors ça ne se passera pas bien.

On peut nier ce problème et dire qu'on ne va pas faire le grand soir, mais le paysage français est quand même compliqué par cet aspect des choses. C'est un point de vigilance très accrue qu'il

faut avoir. Pourquoi n'arrive-t-on pas vraiment à mettre sur pieds des universités de recherche ? En partie à cause de cela. De la même manière, les universités qui font un peu moins de recherche dépendent un peu des organismes pour être reconnues dans leur petit bout d'excellence.

C'est quand même un problème, et on pourrait croire par ailleurs que la politique scientifique est faite par l'État, et non pas par une institution, fut-elle un opérateur de l'État. La conception de la stratégie scientifique revient à l'État comme instrument de l'expression démocratique du pays.

Sylvie Retailleau : Les structures n'appartiennent à personne et nous sommes tous des structures de services publics. A un moment donné, il faut que tout le monde comprenne en France qu'on n'a plus le luxe de défendre sa structure : il faut défendre globalement notre stratégie d'enseignement supérieur et de recherche. Quelle que soit la structure, il faut que chacun trouve sa position avec les autres, par rapport à la force de frappe qu'on veut afficher à l'international : l'enjeu est là.

Pierre-Paul Zalio : Je ne voudrais pas que l'on croie que ce problème est insurmontable. A Saclay, le CNRS est chez lui. L'Inra sera chez lui bientôt. Les personnels CNRS sont nos collègues au quotidien. Nous avons beaucoup de liens forts, et je suis assez optimiste. Seulement les institutions se défendent parce qu'elles sont des organisations, qui ont des logiques, des personnels, une inertie...

C'est un travail de longue haleine, mais on voit bien que l'université Paris-Saclay, avec ses graduate schools, ses outils et sa manière d'avoir une stratégie de la recherche pensée à l'échelle de l'université, est sur un chemin de discussion et on n'a pas de raison d'être pessimiste. Mais c'est un point de vigilance, il ne faut pas qu'on rate certains rendez-vous.

Bernard Belloc : Ce n'est la faute de personne, sauf peut-être de l'État, qui devrait organiser et donner les stratégies et les orientations générales de service public : il n'est pas au rendez-vous, et peut-être laisse-t-il prendre trop d'importance à certaines institutions – sans en viser aucune. Si on peut penser que chacun défend son institution et ne veut pas l'enterrer, c'est parce que l'État stratège n'est pas assez présent, et il ne l'est pas en faisant des Stranes que tout le monde oublie six mois après leur publication...

Dans le COP du CNRS, il y a des choses très intéressantes et des perches tendues vers les universités. Si Antoine Petit a les moyens de les mettre en œuvre, ce sera une grande avancée pour tous.

Sylvie Retailleau : Dans ce COP, il y a tout un paragraphe sur les liens avec les grandes universités et les sites, avec des propositions sur les professeurs attachés, sur les modes de recrutement : des propositions concrètes.

Bernard Belloc : L'État stratège affirme depuis vingt ou trente ans qu'il faut des champions, mais que fait-il concrètement ? Il traite tout le monde de la même manière. Je ne sais pas s'il faut être inégalitaire comme certains l'ont exprimé violemment, voire « darwiniens » - un mot dangereux parce que cela peut conduire à des extinctions massives par monopolisation. Mais que fait-on pour arriver à cet objectif ? On avait tenté les IDEX, mais on n'a jamais vraiment su le concrétiser. On a cru à la génération spontanée et on s'est trompé, ça ne s'est jamais structuré. On attend de voir la LPPR mais pour le moment ne sont pas annoncées des mesures très structurelles, si j'en crois les rapports.

QQ

On a cru à la génération spontanée et on s'est trompé, ça ne s'est jamais structuré

Bernard Belloc

DD

La transformation interne et l'enjeu des communautés



NT : Le projet d'Université Paris-Saclay est désormais sur les rails. Avez-vous le sentiment que vos communautés sont convaincues de son bien-fondé ? Ou au contraire avez-vous "perdu" une partie de vos collègues au fil d'un dossier qui a mis du temps à se concrétiser ?

Sylvie Retailleau : Ce n'est pas noir ou blanc, ce n'est pas "on les a perdus" ou "on ne les a pas perdus". A Paris-Saclay, on a eu de très bons votes lorsque les instances ont dû se prononcer sur le projet de statuts. Mais, aujourd'hui, les gens attendent de voir le résultat. Certains voient la nécessité de faire atterrir le projet, l'absolu besoin de faire évoluer le monde de l'ESR. Il n'en reste pas moins que les craintes du modèle qu'on propose sont fortes. Ainsi, ceux qui ne sont pas contre le projet ne sont pas obligatoirement pour.

Cela veut dire qu'on est sur un fil et qu'ils attendent de voir la concrétisation de ce que peut donner le modèle. Ils se posent de nombreuses questions et c'est normal et sain.

NT : Vous avez notamment prévu un CA à 50/50... La « démocratie » universitaire sera-t-elle préservée ?

Sylvie Retailleau : Cela fait partie des questions que les collègues se posent. La présence réelle d'extérieurs qui vont apporter des choses, s'impliquer dans le système, faire en sorte que l'on se rapproche sans nous imposer un modèle, et au final aider à ce que nos jeunes s'insèrent mieux ? Qu'est-ce que le rapprochement avec l'extérieur ? Va-t-on être au garde à vous ou va-t-on garder notre liberté académique ?

Ce qu'il faut, c'est redonner une démocratie avec de vrais débats, que ce ne soient pas toujours les mêmes qui s'expriment dans l'ensemble des conseils, qu'on s'écoute et qu'ensuite les décisions soient prises et pas imposées parce que des personnalités extérieures sont "à la botte" du président.

Ce n'est pas facile et cela peut basculer. Je mesure les risques de tous ces changements mais le plus grand risque pour moi, serait de ne rien faire. Les gens attendent donc de voir comment le projet va se concrétiser et beaucoup sont prêts à participer, ce qu'ils font déjà dans la construction.

Bernard Belloc : Il faut une collégialité, comme le disait Christine Musselin, la démocratie universitaire, cela n'existe pas, ou plutôt la démocratie n'a que peu de chose à voir avec le monde académique.

Autre proposition marquante et sans doute difficile à faire accepter : la création d'une école universitaire de premier cycle....

Sylvie Retailleau : Oui, et ce qu'on a écrit c'est notre volonté de donner leur chance aux étudiants et de faire évoluer nos méthodes pédagogiques encore plus. Je souligne qu'on peut envisager une telle évolution parce que nos collègues ont fait un énorme travail depuis 20 ans. Mais on va passer la vitesse supérieure.

Pour cela, on va devoir aller chercher des moyens. Les collègues me demandent : "Comment on va faire tout ce que tu nous dis ? Évidemment qu'on veut faire réussir nos étudiants, on n'a pas attendu Paris-Saclay pour cela ! Pourquoi cette école fera-t-elle les choses autrement ?"

La réponse que je fais c'est de dire qu'on a bien posé les problèmes, on a dit que les missions des enseignants-chercheurs devaient évoluer. Il ne s'agit pas seulement de délivrer un savoir de grand professeur du haut de sa chaire. On est là pour inculquer des méthodes, définir un projet, enseigner une capacité d'adaptation, aider à trouver un travail à la fin des études et pouvoir évoluer... et peut-être surtout leur donner confiance, les rendre fiers d'être là et les rendre acteurs de leur avenir. C'est cela le nouveau métier des E-C, il y en a un grand nombre qui l'ont compris, mais pas complètement, et il faut les accompagner, leur donner du temps et des formations.

Car l'innovation pédagogique, cela ne s'improvise pas. A Paris-Sud, la première année de mon mandat, j'ai nommé une VP dédiée à ces questions, et nous avons créé le congé d'innovation pédagogique.

Pourquoi ce chantier vous semble-t-il si important ?

Sylvie Retailleau : On doit désormais s'adapter à une diversité de profils d'étudiants que l'on n'avait pas il y a 15 ou 20 ans. A l'époque, on avait des écarts entre étudiants qui permettaient de créer une dynamique dans une même classe. Aujourd'hui, on doit faire le grand écart et l'on risque de perdre tout le monde au sein de cette classe.

C'est pour cela que l'école de premier cycle va mélanger le savoir-faire des IUT à celui développé dans les licences et nous permettre de positionner l'étudiant là où il doit être.

Actuellement en France les étudiants de CPGE, les meilleurs qui ont eu très bien au bac, bénéficient d'un fort encadrement. Et les jeunes qui ne sont pas mûrs, qui n'ont pas encore de projet précis, on va leur parler d'autonomie à l'université ! C'est vrai qu'il faut de l'autonomie, mais à qui la donner ? A qui faut-il des heures en amphitheâtre ou les heures présentielles, l'accompagnement et les moyens ? Il faut repenser tout ça.

Je pense qu'un étudiant qui est mûr, qui a acquis une méthode de travail, il n'a qu'une envie, c'est passer du statut d'élève à étudiant. Vraiment. Il faut qu'on leur propose une alternative au lycée,



On a bien posé les problèmes, on a dit que les missions des enseignants-chercheurs devaient évoluer

Sylvie Retailleau



qu'on les mette dans un système universitaire avec de la recherche et qu'on les stimule. C'est ça nos doubles diplômes, c'est donner à manger à tous et être attractifs.

A côté, l'école de premier cycle, c'est aussi donner à manger, mais autrement. En donnant du temps à chacun, avec les contrats pédagogiques, en valorisant l'enseignement dans la carrière des E-C - même pour une université de recherche, cela sera pris en compte dans leurs promotions locales.

C'est cela que les collègues attendent, que tout cela prenne forme. Si, dans deux ans, on a progressé là-dessus, si on a fait la preuve de concept et qu'ils ne continuent pas à galérer, alors ils adhéreront. Aujourd'hui, à Saclay, je crois qu'une majorité de la population est prête à nous suivre, mais elle demande des faits.

Pierre-Paul Zalio : Je souscris totalement à ce qu'a dit Sylvie. Mettons-nous à la place des collègues - on revient nous-mêmes de temps en temps devant des étudiants ou élèves, on en suit encore un peu. Dans nos universités, il y a une fierté d'appartenir aux établissements de Saclay, mais le système est jugé comme sous-financé, ce qui n'est pas faux. Les collègues constatent qu'il est sous-administré, c'est pour cela qu'on leur déconcentre des tâches administratives qui ne sont pas leur métier. Ils s'inquiètent aussi du partage entre excellence académique et avenir du service public - les élèves qui entrent à l'ENS ont eu le choix de faire une école d'ingénieurs et s'ils nous ont choisis c'est souvent parce qu'ils ont un attachement fort au service public. Et ils s'inquiètent enfin de voir que dans les standards internationaux, la priorité ne va pas à la liberté académique.

Je fais le pari qu'on sera capable de démontrer que l'engagement dans notre projet répondra à leurs attentes. C'est en cela que nous sommes, je pense, très différents de PSL, parce que l'on entend répondre à l'ensemble de ces enjeux.

Je pense aussi que le système de gouvernance qui a été retenu - un CA, un CAC, un comité de direction, un bureau, toutes les commissions, en résumé un mix entre écoles et universités - est un bon moyen d'arriver à cet objectif en termes d'équilibre.

Gilles Trystram : Quand Pierre-Paul dit que les étudiants de l'ENS ont un souci fort du service public, j'ajouterais volontiers que l'on va avoir à faire, beaucoup, dans les années qui viennent, à des jeunes qui font du bien commun une priorité. Ils attendent de vrais changements, y compris dans leur relation avec les institutions et les enseignants-chercheurs.

Je suis convaincu que tous nos enseignants-chercheurs ont besoin de temps, de sérénité, et qu'on leur "foute la paix". Soyons très simples. Depuis 2007, c'est eux qui ont écrit l'histoire que l'on a retracée tout à l'heure. Ce sont les mêmes qui ont monté les formations. A présent, il leur faut du temps pour eux, qu'ils travaillent, se reposent, se ressourcent.



On a un vrai enjeu qui est d'apporter au bon endroit la gouvernance qui va les aider et les accompagner. C'est un des rôles des graduate schools : amener les bonnes fonctions à proximité des enseignants-chercheurs pour qu'ils enseignent, fassent de la recherche, se ressource et inventent pédagogiquement.

Le paradoxe, c'est qu'il ne faut pas que l'on crée des silos avec tout cela. Il faut qu'on trouve l'équilibre, y compris avec le fait qu'AgroParisTech en tant qu'établissement composante, est autonome ! Ce n'est pas facile à consolider.

Quel a été l'impact de l'ordonnance de décembre 2018 sur la définition du projet ?

Gilles Trystram : Cela a enlevé un verrou, c'est sûr ! On vous dirait le contraire...

Sylvie Retailleau : ... on mentirait !

Comment pensez-vous relever le défi de la subsidiarité et du respect des identités ? Cela semble une difficulté des universités Idex fusionnées et, dans son récent ouvrage, Christine Musselin insiste sur le fait de donner plus de poids aux facultés...

Sylvie Retailleau : Cela dépend des modèles. Ce n'est pas du tout le même paysage qu'à AMU et à Strasbourg.

Avec l'Université Paris-Sud, on part d'une université qui n'est pas centralisée. Elle a réussi à créer une identité réelle tout en conservant des facultés fortes, avec des prérogatives importantes, par exemple les relations avec les laboratoires qui sont restées à leur niveau.

C'est pourquoi il est, je pense, plus facile de créer un nouvel ensemble avec des établissements composantes et de garder une certaine symétrie entre les écoles ayant la personnalité morale et les autres composantes.

Si on n'était pas parti d'un établissement comme Paris-Sud, cela aurait été certainement plus difficile. On part d'un système qui a une histoire, qui malgré tout ce qui a pu être reproché dans des rapports d'évaluation précédents, facilite la construction d'un nouvel ensemble.

Bernard Belloc : C'est le petit reproche que l'on pourrait faire à Christine Musselin, elle généralise un peu trop sur les facultés. Or, leur poids dépend vraiment de l'histoire : dans certaines universités, elles n'existent pas, elles sont même parfois fantoches !

Dans le cas de ce que fait Paris-Saclay, il y a l'histoire de Paris-Sud, il y a les écoles qui gardent beaucoup de prérogatives - je ne parle pas spécialement de la personnalité morale, qui





est pour moi un faux problème. Si vous en parlez à un collègue étranger, il ne sait pas de quoi il s'agit.

Mais le modèle est assez innovant, il pourrait servir d'inspiration, je me suis d'ailleurs demandé pourquoi il n'y en avait pas d'autres en France.

Par contre, je m'interroge sur la façon dont vous allez assurer une certaine fluidité entre l'école universitaire de premier cycle et le reste de l'université, notamment s'agissant des enseignants-chercheurs ? Celui qui ne décolle pas en recherche va-t-il se voir rester 40 ans en école universitaire de premier cycle – ce qui n'a rien de déshonorant au passage ?

Sylvie Retailleau : C'est un risque, c'est typiquement une crainte des collègues et une évolution qu'ils attendent d'observer.

Il ne faut pas nier ce risque, mais ce n'est pas notre volonté.

Nous y répondons d'abord en expliquant que, dans l'école de premier cycle, il n'y a que des étudiants, et pas de collègues affiliés. C'est capital pour faire vivre ce modèle et éviter ce qui, au passage, existe déjà aujourd'hui dans les universités, avec des collègues "assignés" au premier cycle. L'idée c'est de faire mieux qu'aujourd'hui.

Faire une continuité L-M-D avec un adossement à la recherche, sans collègues qui soient affectés à la structure : voilà le challenge que nous devons relever.

NT : Comment allez-vous faire ?

Sylvie Retailleau : D'abord avec les structures qui font déjà cela et que l'on met à l'intérieur de l'école de premier cycle : les IUT. On les met dedans et on va essayer de donner la possibilité, sans casser la dynamique pédagogique des IUT, qu'il y ait 10% de liberté de service, sans heures complémentaires obligatoires, pour que les collègues aillent enseigner ailleurs, et, symétriquement, organiser l'implication de collègues d'UFR au sein d'équipes pédagogiques des IUT.

La bonne coordination de l'école doit permettre une fluidité des services, des partages de savoir-faire, des bonnes pratiques pédagogiques et l'on doit prendre garde que les collègues, dans leur grande majorité, enseignent en L et M : cela reste de la responsabilité des composantes.

Bernard Belloc : Ce sera difficile mais je vous souhaite de réussir !

Sylvie Retailleau : Déjà, la présidente actuelle va aller enseigner en premier cycle dans cette école. Et je sais que beaucoup de collègues vont le faire.

Bernard Belloc : Si je vois un risque, il est là. Le reste, comme le CA à 50/50, est très positif. Je le vois au sein de la fondation Jean-Jacques Laffont où le CA est très réduit, on se concentre sur les sujets stratégiques. Et on n'a pas le couteau sous la gorge de la part de nos grands donateurs.

NT : Pour garder les 50% d'extérieurs mobilisés, il va falloir leur proposer des ordres du jour un peu différents de ce qui se fait à l'université aujourd'hui...

Bernard Belloc : Avec la gouvernance telle qu'elle est imaginée, il est possible d'avoir un CA qui se concentre sur la stratégie.

Sylvie Retailleau : Je suis d'accord... et en même temps c'est, à mon avis, un cliché un peu daté. Les choses ont changé. A Paris-Sud, depuis un an et demi, nos CA commencent à 14h et finissent à 17h30. Il faut dire que j'avais un VP CA qui tenait la montre !

Pour que cela soit plus intéressant pour les personnalités extérieures, on commençait par les sujets stratégiques et on faisait passer, je caricature, le prix des lunettes de chimie à la fin. Et les personnalités extérieures venaient.

Il y a une réalité qu'on veut faire évoluer et il faut arrêter, parce que cela nous tue, de mettre une étiquette sur l'université. Je suis dans beaucoup de CA d'écoles, d'organismes et d'universités et je peux vous dire que les CA d'universités ne sont ni mieux, ni pires que les autres !

Bernard Belloc : Dans les universités, si ce changement de pratiques concerne une partie importante d'entre elles, c'est une révolution.

Sylvie Retailleau : Ce sont des évolutions qui sont engagées. C'est pour cela que je veux redire que Saclay ne sort pas du chapeau, pour moi c'est l'atterrissage possible d'une évolution menée par nos collègues, par les dirigeants précédents.

Bernard Belloc : J'ai une autre question qui me chatouille... C'est l'arrivée possible de l'UVSQ et d'Évry... Comment allez-vous faire ?

Sylvie Retailleau : Si on avait fait l'université "juste" avec les écoles, nous n'aurions peut-être pas créé le collège universitaire de premier cycle, pas dès le départ en tout cas.

Sa création marque notre réelle anticipation de la construction d'un système qui inclut des universités plus territoriales. La présence de l'UVSQ et d'Évry - dont il faut souligner qu'elles disposent de pépites en recherche - a transformé le projet de l'Université Paris-Saclay. Avec elles, nous allons décliner l'excellence dans toutes ses dimensions. Dit autrement, Saclay ce n'est pas uniquement attirer les pontes de l'international, notre rôle est aussi de répondre aux besoins du territoire.

Une des craintes de nos collègues, et c'est valable un peu partout en France, c'est que ce qui n'est pas sélectif soit la "poubelle". C'est contre cette idée que l'école universitaire veut lutter.

Pierre-Paul Zalio : Je rejoins ce que dit Sylvie. Une des critiques adressées par nos collègues était de dire qu'avec cette école, nous allons créer une université "à deux vitesses". Mais si on avait vraiment voulu faire cela, nous aurions conçu Saclay sans Versailles ni Évry! Sincèrement, après toutes les péripéties du projet, je suis convaincu que personne ne nous aurait imposé leur présence.

Non seulement, nous avons voulu qu'elles participent au projet mais en plus, le président de l'Université d'Évry a été un des premiers porteurs de l'idée d'une école de premier cycle, entendue comme une composante proposant des formations exigeantes.



La présence de l'UVSQ et d'Évry a transformé le projet de l'Université Paris-Saclay

Sylvie Retailleau



Les relations avec le territoire et la construction du campus

L'ancrage territorial est un axe que vous avez souhaité pour cette université, afin qu'elle ne soit pas une citadelle. Comment est-ce qu'il va se matérialiser sur un territoire aussi vaste ?

Sylvie Retailleau : Déjà, on ne part pas de rien. Si on prend Paris-Sud, elle repose déjà sur deux pieds : celui autour de Gif-Orsay- Saclay, et la vallée scientifique de la Bièvre avec notre faculté de médecine, de droit éco-gestion, les IUT de Sceaux et de Cachan et pour l'instant la faculté de pharmacie. On le gère depuis des années.

Et le territoire ne fait pas tout. Si je prends la faculté de médecine du Kremlin-Bicêtre qui pendant longtemps pouvait être attirée vers Paris centre, elle est aujourd'hui celle qui porte le plus le projet de Saclay, alors qu'elle n'est pas installée à Saclay. Elle voit l'intérêt pour elle et l'interdisciplinaire, d'être dans une université de ce type, avec l'AP-HP, elle se sent à la fois porteuse et portée par le projet. Et c'est ce qu'il faut créer.

Il faut réussir à dessiner avec des pôles ayant une force administrative et de gouvernance, une liaison territoriale, avec les Yvelines, l'Essonne, la vallée scientifique de la Bièvre.

Aujourd'hui, une université est un acteur territorial et du monde socio-économique, et c'est ce que va représenter l'Université Paris-Saclay. Elle se doit d'être incontournable dans ce qu'elle fait émerger de liens avec les entreprises, les collectivités, les associations, etc.

Bernard Belloc : On n'a pas eu peur avec les regroupements d'imaginer des universités couvrant des territoires immenses, par exemple pour Midi-Pyrénées de Tarbes à Albi, c'est vaste...

Gilles Trystram : Côté AgroParisTech, l'implantation nationale de l'établissement on le vit tous les jours. Ce n'est pas un territoire, c'est un archipel. On n'essaie pas de dire qu'entre Nancy et Paris, on couvre la totalité du territoire.

Bernard Belloc : Oui, mais vous êtes AgroParisTech.

Gilles Trystram : Peu importe, on est un dispositif universitaire, même si on n'a pas la taille de Paris-Saclay. Et si un jour il y a besoin, je saurai dire pourquoi et comment on arrive à gérer le multi territorial dans AgroParisTech. On en a une analyse. On sait aussi qu'il a fallu dix ans pour le





Il s'agit de créer une université pluri campus, avec des campus qui existent déjà même s'ils se reconfigurent

Pierre-Paul Zalio



connaît aujourd'hui : donner du temps aux collègues pour leur permettre de se recentrer sur leurs métiers, donner des projets aux étudiants pour qu'ils soient fiers d'être à l'université dès le L1.

Cette question du territoire est aussi liée au campus et à son aménagement, alors que les uns et les autres sont en train de déménager. A quoi devra-t-il ressembler ?

Pierre-Paul Zalio : Il s'agit de créer une université pluri-campus, avec des campus qui existent déjà, même s'ils se reconfigurent. Ensuite, il y a le campus principal, en tout cas celui qui donne son nom à l'université, qu'il faut réussir.

Ce campus fait l'objet d'une opération d'intérêt national, avec un établissement public d'aménagement, ce qui est une bonne chose car on a dû penser le logement, les espaces publics, l'urbanité, les équipements, etc. en ayant le prisme du lien entre campus et territoire.

Puis, chacun apportera avec son emménagement, un élément différenciant. Concernant l'ENS, je défends l'idée qu'une université de rang mondial doit avoir des espaces qui portent la question du sens de ce qu'on fait, et avoir un lieu de recherche-crédation amène cela. De même que j'essaie d'amener avec d'autres des initiatives pour confronter nos étudiants à des questionnements sociétaux, culturels, qui l'emmènent plus loin.

Sylvie Retailleau : La vie de campus doit être une priorité. Elle se construit progressivement, et on peut avoir l'impression que ça prend du temps, mais ça avance. On n'est plus dans la boue comme il y a deux ans. On a de beaux bâtiments, et une vie s'installe.

En mars 2020, on aura des commerces (boulangerie, supérette, banque), et on va passer un nouveau cap. Une fois qu'il y aura la ligne 18, on passera un autre cap. On aura aussi des axes forts notamment sur la santé, sur l'égalité femmes-hommes, sur le handicap, sur la mixité sociale, avec des initiatives qui vont se démultiplier pour étudiants et personnels.

Nous avons défini trois axes identitaires depuis début 2019 pour donner un fondement à notre université :

- Art, culture, science et société, porté par la Scène de recherche de l'ENS, la diagonale Paris-Saclay, on a signé des liens avec le centre Pompidou, le Louvre ;
- Développement soutenable et RSE, fortement porté et insufflé dans tous les secteurs de l'université ;
- Science ouverte.

Les souhaits pour l'avenir

En conclusion, si vous devez retenir un défi ou un souhait pour la réussite du projet ?

Bernard Belloc : L'Université Paris-Saclay est un très bon modèle, et qui pour la première fois en France depuis la loi Faure, ressemble à ce qu'on voit ailleurs à l'international. C'est un projet qui a de fortes chances de réussir grâce à l'implication de ses acteurs.

Mon souhait est que le développement de ce projet ne soit pas freiné par la frilosité de l'État stratège. Il doit systématiquement favoriser les projets innovants. Le plus gros risque, selon moi, pour ce projet serait qu'il ne soit pas assez soutenu par les pouvoirs publics.

Il n'y a rien dans ce projet qui ne soit contraire ni à l'esprit ni à la lettre service public. Il y a tout qui va dans le sens de ce que l'État affiche depuis 30 ans en matière de recherche, d'attractivité, de visibilité, de valorisation des territoires. Donc bonne chance !

Pierre-Paul Zalio : Nous avons impérativement besoin d'être accompagnés en matière de transports. Autant je suis convaincu que Paris-Saclay devra une partie de sa réussite au fait d'être sur un territoire spécifique, car il y a un vivre ensemble qui se construit. Mais il faut que ce territoire soit très bien connecté au reste du monde et de Paris notamment. J'appelle donc de mes vœux que l'arrivée des transports soit aussi au rendez-vous. C'est le point de vigilance majeur.

Gilles Trystram : Le projet est et reste une trajectoire, quelque chose que nous construisons ensemble, avec une idée de la cible. Elle sera peut-être différente à l'arrivée, mais peu importe. Si nous conduisons ensemble une trajectoire. Nous allons réussir, au bénéfice des étudiants, des personnels et du territoire.

Sylvie Retailleau : Nous entrons dans une période stable. Mais nous ne devons jamais perdre de vue qu'il faut poursuivre le projet au bénéfice des étudiants, et des personnels – et le volet RH sera primordial pour les deux ans à venir avec l'amélioration des conditions de travail et donner du sens et du temps. La structure doit s'adapter à tout cela.



news tank

higher ed & research

Décider en toute connaissance

5 RAISONS DE S'ABONNER À NEWS TANK HIGHER ED & RESEARCH

- **UNE ERGONOMIE DYNAMIQUE ET MODERNE** : ACCESSIBLE SUR TABLETTES ET MOBILES
- **UN FLUX** : ACTUALITÉS PRODUITES ET DIFFUSÉES EN TEMPS RÉEL
- **UN RÉSERVOIR** : DATA, DOSSIERS, ENQUÊTES, ARCHIVES
- **UN ESPACE DE RÉFLEXION** : TRIBUNES, DÉBATS, ANALYSES
- **DES OUTILS DE COLLABORATION** : ANNUAIRE DES ORGANISATIONS ET ANNUAIRE DES MEMBRES, OUTIL DE REDIFFUSION DES ARTICLES

5 DOMAINES D'INFORMATION COUVERTS

- FORMATION • ÉTABLISSEMENTS • POLITIQUE & GOUVERNANCE
- RECHERCHE • TRANSFERT & INNOVATION

Pour en savoir plus et obtenir un accès découverte, contactez :

- > Gilbert Azoulay - gilbert.azoulay@newstank.com
- > Thierry de Teneuille - thierry.deteneuille@newstank.com
- > Ismail Chakly - ismail.chakly@newstank.com