

Profession de foi de M. Camille GALAP
Candidat à la présidence de l'université Paris-Saclay

Chères collègues, chers collègues,

Chères étudiantes, chers étudiants,

Contexte interne et motivation de ma candidature à la présidence de l'université Paris-Saclay

Lorsque j'ai été nommé administrateur provisoire de l'UPSaclay en mars dernier, je n'avais pas envisagé être candidat à la présidence trois mois plus tard.

C'est la deuxième fois que je me retrouve sur le site de Saclay. En 2022, j'avais déjà administré provisoirement l'ENS durant six mois, avant la nomination de la présidente actuelle.

Au-delà de l'idée que je me faisais de l'UPSaclay, au niveau national, européen et international, celle d'une université de recherche intensive qui est implantée sur un territoire de recherche et d'innovation répondant à un investissement considérable de l'État sur le plateau de Saclay (13 % des forces académiques françaises), l'université a saisi l'opportunité audacieuse de construire un modèle original, visible et exemplaire de synergie entre des universités, des grandes écoles et des organismes nationaux de recherche qui s'appuie à la fois sur l'ensemble des atouts et des spécificités des trois grands modèles d'établissement d'enseignement supérieur et de recherche français. C'est aussi le fruit d'un travail de collaborations étroites, solides et anciennes sur ce pôle universitaire et scientifique de rang mondial.

En étant présent sur le site, j'ai constaté de nombreuses interactions entre le monde socio-économique, les collectivités territoriales et l'université. Elle représente une force de frappe extraordinaire en termes de formation, de recherche, de développement socio-économique et d'innovation.

Au-delà de son positionnement national, européen et international, l'UPSaclay a un ancrage territorial très fort, reposant sur quatre départements (Essonne, Yvelines, Hauts-de-Seine, Val-de-Marne). Cela permet à de nombreux lycéens d'avoir la perspective et l'ambition d'accéder à une université de prestige, et d'être potentiellement formés par et à la recherche dans un environnement socio-économique riche et diversifié. Simultanément, l'UPSaclay cherche à attirer les meilleurs chercheurs, enseignants et étudiants internationaux pour qu'ils apportent toute leur richesse intellectuelle à l'université, eux qui deviendront par la suite de véritables ambassadeurs garantissant son rayonnement à l'international et, plus largement, celui de la France.

En résumé, l'UPSaclay est à la fois une **université de recherche intensive et une université de proximité territoriale attractive, d'excellence scientifique et de diversité sociale**.

Ayant côtoyé de nombreux étudiants, chercheurs, enseignants-chercheurs, enseignants, personnels de bibliothèque, personnels administratifs et techniques, partenaires socio-économiques et collectivités territoriales, j'ai constaté une grande fierté d'appartenir à cette belle université. Cela m'a également permis de mesurer la richesse humaine de cette communauté universitaire, avec des compétences présentes à tous les niveaux (BIATSS, enseignants, enseignants-chercheurs, chercheurs) au service des étudiants. J'ai notamment pu observer cette passion lors de divers événements majeurs en 2022 : le sommet « Choose France », la fête de la science et la conférence de presse organisée pour célébrer le prix Nobel de physique obtenu par Alain Aspect.

Durant cette période à l'ENS, j'ai participé activement à la vie institutionnelle de l'UPSaclay, notamment au sein du conseil des établissements-composantes (CEC) et du CODIRE. J'ai également été très mobilisé avec les équipes de l'ENS sur des projets transversaux tels que le projet ASDES (accélération des stratégies de développement d'enseignement supérieur et de recherche), la convention de financement du projet SPRINGBOARD, notamment pour la Scène de Recherche, ainsi que sur la politique tarifaire encore en vigueur, qui a porté ses fruits en termes de diversité des publics. De plus, nous avons travaillé à consolider la politique de recrutement des professeurs attachés et à résoudre la problématique du logement étudiant avec le CROUS de Versailles, en lien avec les difficultés rencontrées avec le GUPS (guichet unique). J'ai également été témoin d'un projet intéressant dans le cadre du plan égalité des chances, où nous avons accueilli une dizaine de lycéens et lycéennes de l'Essouriau des Ulis et du lycée Camille Claudel de Palaiseau à l'occasion de l'École d'été « Raconte-moi la recherche ».

En tant qu'administrateur provisoire de l'UPSaclay, j'ai pu constater le blocage institutionnel concernant la désignation des personnalités qualifiées extérieures, un des problèmes identifiés dans les statuts et le règlement intérieur en vigueur.

Le dialogue avec diverses organisations syndicales, avec des listes d'élus et avec des organisations étudiantes m'a permis d'identifier d'autres sujets de discussion, au-delà des aspects statutaires. Ces discussions ont porté sur les aspects organisationnels, les moyens, la problématique de non-fusion des UMA (universités membres associées), le dialogue social, les questionnements sur l'école universitaire de premier cycle et surtout le délai de sortie d'expérimentation de l'EPE. Certaines organisations ont également mis en avant de belles réussites dans la construction de l'UPSaclay, notamment les Graduate Schools (masters/doctorats) et les laboratoires de recherche associés.

De nombreux membres du CODIRE (composantes universitaires, établissements-composantes, universités membres-associées, ONR et IHES) m'ont rappelé leur attachement à l'UPSaclay dans sa configuration actuelle et souhaitent que les engagements pris devant le jury d>IDEX par l'ensemble des membres fondateurs du projet soient respectés. Néanmoins, ils sont conscients que des évolutions statutaires sont nécessaires avant la sortie d'expérimentation et la création du Grand Établissement, tout en maintenant l'ambition initiale de la trajectoire de la construction.

Les principes généraux qui ont guidé la construction de l'université sont les suivants : (1) la mise en place d'une gouvernance efficace garantissant des décisions collégiales (2) la construction d'une culture et identité nouvelle et hybride garantissant la qualité des conditions de travail des étudiants et des personnels et (3) le renforcement des synergies académiques tant disciplinaires (les Graduate Schools) qu'interdisciplinaires (les objets interdisciplinaires) tout en maintenant les structures fonctionnelles.

L'UPSaclay est à une période charnière de sa construction avant sa sortie d'expérimentation. Il est essentiel de profiter du rapport d'auto-évaluation de l'établissement (RAE vague E comme d'autres établissements d'enseignement supérieur notamment d'Ile-de-France) pour engager un dialogue

avec l'HCERES dans le cadre de la vague contractuelle E et de capitaliser sur tous les projets structurants en cours qui constituent les piliers du futur Grand Etablissement.

D'ailleurs, le RAE permet d'identifier les points forts et les points d'amélioration qui seront examinés dans quelques mois, lors de la visite de l'HCERES. Cela permettra de préparer le contrat quinquennal d'établissement (CQE) 2027-2031 dans les deux années à venir.

Cette préparation nécessitera de définir les grands axes stratégiques et de mobiliser l'ensemble des personnels, toutes catégories confondues, ainsi que les étudiants pour qu'ils soient force de proposition, associés à la réflexion et à la hiérarchisation des actions. Ce travail collectif permettra de renforcer le sentiment d'appartenance à l'UPSaclay et de valoriser toutes les compétences présentes. Il consolidera son positionnement national, européen et international en tant que Grande Université de Recherche Intensive, tout en formant des citoyens et des cadres intermédiaires et supérieurs responsables face aux défis sociétaux et environnementaux d'aujourd'hui et de demain.

L'avantage et l'opportunité de ce temps de préparation du CQE sont réalistes et réalisables, car cela permet de mettre en perspective le travail nécessaire pour une gouvernance renouvelée avec les moyens associés, au service d'un projet académique ambitieux, dynamique et ouvert du Grand Etablissement. C'est d'ailleurs dans cette stratégie que s'inscrira mon plan d'actions.

Vous l'avez compris, j'ai une bonne connaissance du contexte, du niveau d'excellence en recherche, de la qualité des étudiants formés et des nombreux projets et acteurs de l'UPSaclay. De plus, dans le cadre de ma présence sur le site de Saclay, j'ai eu l'occasion de rencontrer de nombreux acteurs internes et externes de l'université.

Compte tenu du contexte, de l'état des lieux, des enjeux stratégiques de gouvernance, de développement et de rayonnement à l'échelle nationale, européenne et internationale, des échéances importantes à préparer, de mes expériences passées et de ma méthode de travail éprouvée, des sollicitations internes de collègues et d'étudiants, je suis convaincu qu'il y a de nombreux facteurs convergents, en plus de ma très forte motivation, pour que je sois candidat à la présidence de l'UPSaclay.

Ma capacité reconnue d'écoute, de dialogue, de mobilisation des équipes et, plus largement, des communautés des institutions que j'ai eu l'honneur de diriger, me permet aujourd'hui de proposer un projet et un plan d'actions audacieux, partagé et engageant.

Pour ce faire, je m'entourerai d'une équipe soudée partageant les mêmes valeurs, la même vision et une méthode de gouvernement fondée sur le dialogue, la concertation, la transparence, la confiance, le respect, la rigueur et la convivialité.

L'objectif final est que chaque membre de cette université devienne un ambassadeur ou une ambassadrice de l'excellence, du bien-être et du bien-vivre.

Contexte général

Dans un contexte international complexe et de plus en plus compétitif, marqué par des impératifs environnementaux, des déséquilibres économiques, des tensions géopolitiques et des inégalités sociales, les missions académiques de formation, de recherche et d'innovation doivent impérativement être mises au service de l'humain, de la société et du monde. Elles visent à mieux comprendre et relever les défis actuels et futurs, tout en contribuant à leur résolution. C'est cette ambition qui nous anime au quotidien au sein du grand service public de l'enseignement supérieur et de la recherche.

Pour ce faire, l'UPSaclay, avec ses dix composantes (la Faculté de Sciences d'Orsay, la Faculté Jean Monnet DEM, la Faculté des Sciences du Sport, la Faculté de Médecine, la Faculté de Pharmacie, l'OSUPS, Polytech Paris-Saclay, les IUT d'Orsay, de Sceaux et de Cachan), ses quatre grandes écoles (CentraleSupélec, l'ENS Paris-Saclay, AgroParisTech, l'IOGS), ses deux universités membres associés (l'UVSQ et l'UEVE), ainsi que les ONR (CNRS, INRIA, INRAE, CEA, INSERM, ONERA) et l'IHES, porte une stratégie ambitieuse définie dans son contrat de site 2020-2026. Cette stratégie s'appuie sur l'ensemble des grands champs disciplinaires scientifiques, de la santé à l'ingénierie, des sciences fondamentales et expérimentales aux sciences sociales, répartis dans 17 Graduate Schools et un institut des sciences de la lumière (ISL), offrant ainsi un socle solide disciplinaire et interdisciplinaire au service de la formation, de la recherche et de l'innovation.

De par ses collaborations scientifiques à travers le monde, l'UPSaclay est un des pôles scientifiques majeurs en Europe. Elle détient aujourd'hui une part importante du patrimoine scientifique français, dans un environnement très favorable à la science et à l'innovation, créant ainsi une responsabilité d'utiliser ces atouts pour le bien collectif.

Trois axes stratégiques constituent la signature commune de l'UPSaclay, partagée par tous les établissements membres et partenaires : une recherche intensive d'envergure mondiale, internationalisation et innovation pour relever les défis d'aujourd'hui et de demain. L'université entend avoir un impact sociétal fort en contribuant aux politiques publiques dans sept grands domaines transversaux : santé et bien-être, énergie, climat et environnement, biodiversité, agriculture et alimentation, intelligence artificielle, transport et mobilité, aéronautique et spatial, nouveau industriel. Cet impact se traduit par la production académique de 8000 scientifiques, la formation de 20 000 étudiants diplômés chaque année du premier cycle au doctorat, et l'innovation transférée entre nos laboratoires et les partenaires publics et privés.

Propositions d'un plan d'actions, dans un contexte interne et général au niveau national et international fixant une forte ambition

Ce plan d'actions proposé repose sur une connaissance approfondie de l'UPSaclay, des échanges nourris avec différents acteurs de l'université (membres de la direction, directeurs de services, enseignants, chercheurs, enseignants-chercheurs, représentants des personnels et étudiants) et sur quelques documents disponibles, notamment le contrat d'établissement 2020-2026.

Par ailleurs, je m'engage à déployer et amplifier une stratégie globale en matière de développement durable et de responsabilité sociétale avec l'obtention du label DD&RS, impactant l'ensemble des activités de l'université, de la politique des marchés à la recherche, en passant par la formation, la vie de campus et sa stratégie à l'international. L'université sera ainsi reconnue comme une université de recherche intensive responsable, exemplaire et solidaire, défendant les valeurs des missions de service public en adéquation avec l'identité de l'UPSaclay dans sa diversité (engagement citoyen, laïcité, égalité femme/homme, solidarité, curiosité et esprit d'initiative). Cette stratégie sera la ligne directrice de mon plan d'actions pour l'université.

Pendant les quatre ans de ma présidence, qui sera celle de la sortie d'expérimentation et de la pérennisation de l'université, je suis déterminé à respecter mes engagements avec une implication personnelle totale au service de l'UPSaclay. Ma conviction profonde est de faire de cette institution une référence académique de très haut niveau d'excellence, tant au niveau territorial que national et international.

Les différents axes de ce plan d'actions sont les suivants :

- 1. Une gouvernance renouvelée pour réussir la création du Grand Établissement**
- 2. Des moyens humains et budgétaires au service de la réussite d'un projet académique ambitieux**
- 3. Une recherche confortée par une affirmation déterminée des choix stratégiques de sa politique scientifique**
- 4. Une offre de formation initiale et tout au long de la vie ambitieuse et attractive**
- 5. Une politique de vie étudiante et de campus de qualité**
- 6. Une université ancrée sur son territoire en lien avec le monde socio-économique et tournée vers l'international**
- 7. Une université engagée pour l'égalité, la diversité et la lutte contre les discriminations**

Axe 1 : Une gouvernance renouvelée pour réussir la création du Grand Établissement

L'un des chantiers à mener est institutionnel. Sur ce plan, l'UPSaclay est une entité juridique totalement inédite. Elle a été pensée pour allier universités, grandes écoles et organismes de recherche, et dépasser les clivages déléteurs qui structurent l'enseignement supérieur et la recherche français. Sa création en 2020 visait à figurer parmi les meilleures institutions universitaires mondiales en valorisant et en développant l'histoire et les atouts remarquables de ses membres fondateurs. Cette ambition a été accomplie en un temps record. Les quatre années écoulées ont prouvé qu'il est désormais possible aux écoles, universités et organismes nationaux de recherche de travailler ensemble en tirant profit de leur diversité. Il n'est donc pas question de revenir sur l'ambition initiale ni sur les fondamentaux.

Toutefois, la rapidité de l'épanouissement de l'UPSaclay exige de prendre le temps nécessaire pour évaluer la pertinence de sa gouvernance et la corriger si besoin, en évaluant ce qui fonctionne bien et ce qui fonctionne moins bien. Plusieurs facteurs doivent nous inciter à le faire.

D'une part, les institutions de l'Université, qui résultent de ses statuts et de son règlement intérieur, ont été pensées dans la perspective d'une fusion à l'horizon 2025 des universités d'Évry Val d'Essonne et de Versailles-Saint-Quentin-en-Yvelines au sein de l'UPSaclay. Or, cette perspective de fusion a été abandonnée en septembre 2022 au profit d'une « intégration pleine et entière ». Le travail sur une convention d'intégration des deux UMA déjà engagé sera poursuivi et finalisé.

D'autre part, la pratique de ces institutions et l'accélération du calendrier de sortie de la phase d'expérimentation ont mis en lumière un certain nombre de difficultés, qui sont en partie à l'origine de la crise institutionnelle actuelle.

L'enchâssement du périmètre employeur, comprenant l'ensemble des composantes et services centraux des anciennes Université Paris-Sud et ComUE, au sein du périmètre élargi, réunissant les établissements-composantes, les universités membres associés et les organismes nationaux de recherche, tous détenteurs d'une personnalité morale et juridique propre, conduit à une différenciation structurelle entre, d'un côté, les composantes, et de l'autre, les établissements « regroupés » ou « associés » de l'Université. Cette situation doit nous amener à repenser l'articulation et les prérogatives des instances existantes et/ou à créer pour équilibrer le pilotage des objets et moyens mutualisés à l'échelle du périmètre élargi et les actions et moyens du périmètre employeur, en définissant les rôles de coordination, de subsidiarité et de délégation.

Cette contrainte nous oblige à repenser l'articulation et les prérogatives des instances existantes et/ou à créer pour rééquilibrer les organes centraux de direction de l'UPSaclay du périmètre élargi et celles du périmètre employeur.

Je ne souhaite pas pour l'instant préjuger de la meilleure articulation. Je souhaite que soient étudiés différents scénarios (deux ou trois) et qu'avant la fin de l'année 2024, certaines évolutions organisationnelles soient testées pour vérifier leur pertinence avant de les valider dans le cadre des nouveaux statuts.

Je souhaite donc saisir l'occasion de la sortie de l'expérimentation et de la préfiguration des futurs statuts du grand établissement pour ouvrir ce chantier institutionnel, en dépassionnant le débat et en tenant compte des spécificités des membres fondateurs du projet initial.

Cela passe par le respect de certains principes et par la mise en œuvre d'une méthode.

Du point de vue des principes, je considère qu'il n'est pas question de remettre en cause le projet Paris-Saclay dans son ambition initiale. Il s'agit d'apporter des correctifs permettant d'assurer un rééquilibrage institutionnel dû pour une large part à une croissance rapide, en pleine crise Covid-19 de surcroît. Le retour en arrière n'est pas une option. En revanche, il faut construire un modèle d'université agile qui répond à certains aspects des standards internationaux tout en tenant compte des spécificités et des réalités de fonctionnement des universités françaises.

Il nous appartiendra d'apprécier collégialement comment les institutions et la gouvernance doivent évoluer dans l'esprit d'une meilleure articulation juridique, dans le respect des spécificités de chacune des parties prenantes, en particulier de la personnalité morale et juridique des établissements-composantes et des organismes nationaux de recherche, mais toujours dans la perspective de rééquilibrage institutionnel que j'ai déjà évoquée.

L'UPSaclay se situe à la croisée des chemins et, en tant qu'objet juridique inédit, nous devons profiter de cette période charnière et saisir l'occasion d'adapter ce qui doit l'être, sans tabou et en explorant toutes les voies sur le plan institutionnel.

Ces adaptations impliquent la mise en œuvre d'une méthode rigoureuse.

Cela justifie, d'une part, de créer une vice-présidence en charge des affaires juridiques et institutionnelles et de mettre en place un groupe de travail élargi sur les évolutions institutionnelles avec toutes les parties prenantes de l'UPSaclay, mais aussi avec des experts issus d'horizons divers pour co-construire, tous ensemble, les statuts adaptés à un projet tel que Paris-Saclay, en vue de préparer les statuts du nouvel établissement.

Je demanderai en temps voulu au conseil d'administration d'activer la commission des statuts prévue pour permettre leur modification (article 46 des statuts de l'Université).

En attendant la mise en œuvre de ces différentes organisations, je m'attacherai à faire fonctionner en toute transparence l'ensemble des instances existantes, et réunir, à un rythme à définir, un bureau préfigurateur des composantes pour partager des dossiers qui les concernent. Par ailleurs, je proposerai des réunions bilatérales entre l'équipe présidentielle et les équipes de direction des composantes universitaires (CU), des établissements composantes (EC) et des universités membres associées (UMA) pour aborder différents points et projets (budget, RH, formation, recherche, patrimoine, communication, etc.).

Mon mandat sera celui de la consolidation de l'UPSaclay, visant une sortie de sa phase expérimentale avant le 1er janvier 2027 avec une structuration et des statuts équilibrés, acceptés par tous.

Axe 2 : Des moyens humains et budgétaires au service de la réussite d'un projet académique ambitieux, dans le cadre d'un dialogue social et d'une bonne qualité de vie au travail

Chaque membre de l'université, quelle que soit sa fonction ou ses missions, doit savoir pourquoi il travaille, et le faire dans le respect et avec la reconnaissance de son engagement quotidien. Il est essentiel de donner du sens au travail. La construction de l'UPSaclay, avec sa structure matricielle souvent perçue comme complexe, et la fusion de la ComUE avec l'université Paris-Sud, ont conduit les collègues à se sentir éloignés des prises de décisions, souvent vécues comme subies. Cela engendre une perte de sens. Ils n'ont pas toujours l'impression que leur engagement est reconnu équitablement en termes de rémunération et de carrière. La clé de la réussite est de remettre l'humain au cœur de ce projet ambitieux, la sortie de l'expérimentation ne pouvant se faire dans de bonnes conditions que si chacun se voit pris en considération dans son travail.

Cela commence par un **dialogue social renoué, régulier et respectueux**, qui ne se limite pas aux seules réunions des instances statutaires. Depuis mon arrivée parmi vous, j'ai constaté que la situation politique actuelle de notre établissement a fait l'objet d'alertes répétées depuis deux ans de la part des représentants des personnels, toutes organisations syndicales confondues. **La qualité de vie au travail**, qui, je le rappelle, est une condition nécessaire pour sortir sereinement de l'expérimentation et pérenniser l'UPSaclay avec tous ses partenaires, sera une de mes priorités politiques. Ce dialogue doit garantir l'équité de traitement de tous les personnels. Il passera d'abord par les instances prévues à cet effet, avec une écoute attentive des remarques des représentants des personnels et des élus dans les conseils centraux. Tout avis unanimement (ou même majoritairement) négatif du CSAE doit être entendu par la présidence de l'université et ses services centraux. De nombreux sujets sont en effet communs aux établissements et ont des impacts sur leurs conditions de travail. Enfin, il passera par une conférence sociale régulière plus ouverte au périmètre employeur, avec toutes les organisations syndicales, sur un ordre du jour co-construit qui alimentera ensuite les sujets à mettre à l'agenda du CSAE et de sa F3SCT. Par exemple, les sujets liés à l'harmonisation des services numériques, la modernisation et l'ergonomie des espaces de travail pourraient être intéressants à aborder.

Pour les personnels administratifs et techniques, le régime indemnitaire des titulaires (RIFSEEP) sera à retravailler car il est difficilement compréhensible par chacun et chacune, qui ne se reconnaît pas nécessairement dans le groupe de fonctions par rapport à son corps et grade. La charte contractuelle a amélioré l'évolution de carrière des agents BIATSS non titulaires, mais le processus de CDIisation doit se faire de manière transparente, en confiance entre le responsable et l'agent. Pour les enseignants, une charte des contractuels doit aussi être mise en place pour une juste rémunération dans le poste et pour offrir une réelle perspective de carrière. Pour les enseignants du secondaire affectés dans le supérieur (ESAS), un régime indemnitaire analogue à celui des enseignants-chercheurs doit être porté auprès des ministères compétents et envisagé au sein de l'établissement. Seule cette analogie peut reconnaître leur engagement pédagogique et administratif.

Pour les enseignants-chercheurs, la transparence des décisions de (non)attribution de la prime RIPEC-C3 et du repyramidage des maîtres de conférences en professeurs des universités est une condition essentielle de la cohésion des collectifs de travail au sein des départements d'enseignement et des laboratoires. À cela s'ajoute un travail de fond pour libérer les enseignants-chercheurs de tâches administratives, en leur redonnant du temps d'enseignement et de recherche par le renforcement des emplois de soutien au sein des laboratoires, des enseignants à temps incomplet (doctorants, professeurs attachés, professeurs associés), ainsi que par une meilleure organisation et gestion des droits d'accès des systèmes d'information et plateformes de candidatures.

Cela nécessite aussi une organisation claire, des procédures simplifiées entre directions centrales, composantes, laboratoires, établissements-composantes et UMA avec les structures de coordination (Graduate Schools, école universitaire de premier cycle) pour que tous ces niveaux travaillent mieux ensemble. Les collègues ne doivent plus perdre de temps à se demander qui fait quoi ou à qui demander l'information. Cela implique que la définition de l'organisation du travail se fasse de concert avec le déploiement **des systèmes d'information et logiciels** appropriés (gestion du cycle de vie de l'étudiant, gestion de la carrière RH des personnels, par exemple). Par ailleurs, il reste de nombreuses procédures à dématérialiser pour simplifier les processus. Le développement de méthodes de travail et de logiciels partagés entre tous les établissements est nécessaire pour une organisation intégrée et performante. De plus, dans une université de la taille de l'UPSaclay, où chacun se sent éloigné de la prise de décision, les "managers de proximité" doivent être particulièrement accompagnés dans leurs pratiques, informés et éclairés pour expliquer le sens et l'intérêt de toutes ces décisions. L'objectif est bien de déployer une **démarche qualité** au bénéfice du personnel mais également des étudiants.

Cela passe par une allocation optimale des emplois, notamment de BIATSS, au sein de l'université, sur la base d'une **cartographie des emplois, des métiers et des compétences** notamment entre les activités du périmètre complet et celles du périmètre employeur. Dans les années à venir, de nombreux collègues enseignants-chercheurs, enseignants, personnels techniques et administratifs partiront à la retraite. Il faut anticiper cela : quels métiers sont concernés ? Quelles disciplines scientifiques ? Quelles composantes ou directions ? Une **gestion prévisionnelle des emplois et des compétences** doit être mise en place pour anticiper cela, rendant la construction des campagnes d'emplois plus légitime dans le cadre d'un dialogue construit entre les parties. Les métiers de l'université et leur technicité se transforment. Cela doit donc s'accompagner d'un **plan de formation des personnels ambitieux** et d'y mettre les moyens associés. L'objectif sera dorénavant de tenter de mettre en place une formation aux outils et au métier dès la prise de fonction de tout nouvel agent recruté. L'évolution du métier de chaque agent ou son projet de carrière exige qu'il puisse bénéficier rapidement d'un plan de formation adapté.

Tout cela ne peut se faire qu'avec une **situation financière saine, un modèle économique de l'université solide et une transparence dans les financements entre les parties prenantes de l'université**. Le compte financier 2023 a présenté des marges budgétaires dégradées pour l'université, et il est nécessaire d'en comprendre les raisons structurelles, d'en faire un diagnostic partagé et d'avoir une vision pluriannuelle des grandeurs financières de l'université. Cela nécessite aussi une vision claire de qui finance quoi au sein de l'université, notamment au périmètre complet : où

vont les financements IDEX, quels sont les engagements mutuels de chacun des partenaires dans les formations communes, quels sont les moyens consolidés des laboratoires, et ce que chaque établissement-composante, organisme de recherche et université y contribue. Cette transparence sur la répartition des financements au sein de l'université permettra de redonner confiance à chaque partie prenante du périmètre complet, et de consolider la sortie de l'UPSaclay de sa période d'expérimentation.

Depuis 2021, de nombreux emplois ont été créés sur des financements non pérennes, issus d'appels à projets divers, et c'est une excellente nouvelle à l'heure où tant d'universités rencontrent des difficultés à simplement remplacer les départs. La question de leur pérennité et des perspectives de carrières pour les collègues recrutés se pose pourtant de manière aiguë. Il faut donc clarifier les emplois : ceux qui relèvent des missions pérennes de l'université, en formation et recherche, prioritairement financés sur la subvention pour charge de service public, et ceux qui sont associés à des projets, et faire en sorte que ces projets, si cela se justifie, se pérennisent avec les financements adéquats. Répondre aux différents appels à projets nationaux doit se faire de manière éclairée, non précipitée (il y a généralement plusieurs vagues de soumission des projets), et de manière collégiale. Il faut anticiper et analyser les impacts internes sur les services ainsi que sur nos missions de formation, de recherche, d'innovation et de diffusion de la connaissance.

Cependant, sur le plan des moyens financiers, nous veillerons à augmenter et pérenniser nos ressources d'une part en sécurisant la subvention pour charges de services publics (SCSP) et parallèlement, en développant nos ressources propres sur différents types d'activités prioritaires comme la formation tout au long de la vie, l'apprentissage, les contrats européens, la recherche partenariale, le mécénat, la fondation partenariale. C'est en effet une condition sine qua none pour réaliser notre ambition de façon durable et développer une politique RH et sociale ambitieuse, préservant l'emploi et permettant de notamment de renforcer le support et le soutien aux chercheurs, enseignants-chercheurs.

Cet axe politique sera porté par une vice-présidence « Moyens, ressources humaines, dialogue social et qualité de vie au travail » et ambitionne de remettre l'humain au cœur de l'UPSaclay, de mieux discuter et s'écouter collégialement sur ce qu'il faut faire pour améliorer les conditions de travail, ce qui va de pair avec l'optimisation de l'organisation et le sens que chacun trouve dans son travail. C'est pour moi une condition primordiale pour consolider l'UPSaclay. C'est ainsi que nous créerons les conditions propices à l'épanouissement de tous les collègues et à l'éclosion des talents permettant d'obtenir les plus hautes reconnaissances académiques.

Axe 3 : Une recherche confortée par une déterminée des choix stratégiques de sa politique scientifique

De mon point de vue, la raison d'être de la recherche académique est d'améliorer la Connaissance par l'élaboration d'énoncés étayés et suffisamment précis pour pouvoir être réfutés, soit par les faits, soit par le raisonnement. Pour mener à bien cette mission, les conditions matérielles de l'exercice de notre liberté académique, doivent être réunies, en particulier, des emplois pérennes, du personnel de soutien et de support, des locaux, une infrastructure informatique et des moyens financiers, à la hauteur de nos ambitions. Il nous faut offrir un climat propice, riche et apaisé, au plus près des femmes et des hommes qui contribuent à « faire avancer la science » au cœur de notre environnement et à une échelle plus large avec la possibilité d'échanger et de confronter nos points de vue avec nos collègues de tous horizons.

Le périmètre de l'UPSaclay représente selon les domaines disciplinaires, 10 à 20% de l'effort national pour la recherche académique. L'enjeu pour l'Université est de renforcer ce potentiel unique en construisant une politique de recherche collective combinant une vision sur le long terme des développements disciplinaires, et une capacité à répondre efficacement aux défis sociétaux de court, moyen et long terme à travers des recherches interdisciplinaires. L'objectif est d'insérer l'UPSaclay, université de recherche intensive, dans les réseaux internationaux dans lesquels se produisent les meilleures avancées de la connaissance, et de la rendre visible et attractive au cœur de l'écosystème scientifique, technologique et industriel du site.

La très grande concentration de personnels de recherche, d'équipements et de potentiels de collaborations avec des partenaires du monde académique ou socio-économique permet à l'Université de disposer d'un niveau d'expertise élevé dans toutes les disciplines. La stratégie de recherche doit favoriser l'union des forces de recherche des membres, atout indéniable pour améliorer la qualité et l'impact scientifiques de nos recherches, pour favoriser la recherche exploratoire et les activités de « temps long » indispensables à la découverte de percées scientifiques et à la formation des chercheurs.

La culture d'une recherche intensive est ainsi le fruit d'une stratégie de soutien aux laboratoires et structures de recherche, aux équipements et plateformes de pointe aux côtés des sept organismes de recherche, des deux UMA et des quatre grandes écoles, soutien qui vise à préserver et renforcer la qualité de la recherche dans tous les domaines, de la recherche fondamentale à la recherche finalisée et à mettre en œuvre une politique ambitieuse de science ouverte. Cette stratégie s'est enrichie de la contribution des Graduate Schools et Institut dans leurs champs respectifs, elle conduit à développer des synergies académiques nouvelles, à favoriser les collaborations entre équipes de recherche et à soutenir les projets communs pour les installer dans la durée. Un certain nombre de rapprochements entre les communautés et de restructuration des unités de recherche ont été renforcés. Cela permet une meilleure coordination de la recherche par discipline pour l'ensemble de l'université et permet de consolider le sentiment d'appartenance. Afin de valoriser l'interdisciplinarité, la mise en place des objets interdisciplinaires (OI) a permis de décloisonner et de travailler sur des enjeux de société (énergie, spatial, matériaux du futur,...).

L'excellente base disciplinaire a permis de faire émerger de nombreux projets dotés de financements importants comme les programmes des équipements prioritaires de recherche (PEPR), les instituts hospitalo-universitaires (IHU), des projets aux interfaces avec les objets interdisciplinaires (OI), du soutien pour le lien entre formation et recherche et pour des projets thématiques des appels Compétences et métiers d'avenir de France 2030. Elle a également renforcé la position stratégique de l'Université en matière d'innovation avec ses partenaires comme la SATT et par le Pôle Universitaire d'Innovation récemment obtenu.

Je m'engage à poursuivre ce soutien à l'ensemble des structures de recherche dans le but de :

- Faire progresser et renforcer leur attractivité
- Accompagner la prise d'initiative permettant de faire émerger de nouvelles thématiques prometteuses
- Créer les conditions d'une mobilisation collective et de collaborations externes sur des sujets nécessitant un investissement de long terme
- Consolider et partager la gouvernance de la recherche avec les ONR dans le cadre d'une politique commune
- Faire rayonner l'ensemble de la communauté scientifique de l'UPSaclay

- Poursuivre le soutien aux Graduate Schools (GS) et à l'institut des Sciences de La Lumière (ISL)
- Encourager les objets interdisciplinaires (OI), la MSH et l'Institut Pascal à favoriser encore davantage le rapprochement entre les Sciences Humaines et Sociales, les Sciences Exactes et Expérimentales, et les Sciences de la Santé.
- Soutenir la politique doctorale par l'intermédiaire de la maison du doctorat
- Participer activement avec la vice-présidence Recherche et les directions associées au comité de pilotage pour la simplification administrative en recherche avec les ONR où l'UPSAclay est site-pilote.

En plus de cette stratégie scientifique, j'aspire à explorer des moyens spécifiques autour de certaines thématiques transversales telles que le changement global, l'éducation et les innovations pédagogiques, en mobilisant notamment les étudiants des GS, notamment la GS Métiers de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur (MRES) et la GS Éducation, Formation, Enseignement (EFE).

Pour permettre aux chercheurs et enseignants-chercheurs de mener leurs recherches dans les meilleures conditions, ces orientations doivent s'accompagner de plusieurs instruments à maintenir ou développer : le soutien d'experts dans le montage de projets, des dispositifs de type « professeur attaché », une simplification administrative et des outils adaptés ainsi qu'un travail collaboratif fort avec nos partenaires tutelles des laboratoires, ou encore la mise en œuvre d'un plan pluriannuel d'investissement et de modernisation (PPIM) pour les équipements scientifiques de grande envergure et les plateformes.

Soutenir les recherches, c'est aussi préserver des équipes d'appui adaptées aux besoins des scientifiques et à l'efficience des unités de recherche, c'est accompagner les évolutions de structuration de laboratoires, notamment en termes de gestion des ressources humaines. Pour le développement de projets pluridisciplinaires, il est pertinent d'étudier la possibilité de déposer des dossiers pour la création de chaires de professeurs juniors (CPJ), visant à attirer en particulier des talents internationaux notamment sur des niches thématiques lorsque les postes classiques ne le permettent pas. Un bilan sur les CPJ existante sera opéré.

Une démarche de valorisation des compétences scientifiques, tant disciplinaires que pluridisciplinaires, ainsi que la mise en avant de la richesse et de l'accessibilité des ressources, doivent être renforcées. Cela concerne notamment :

- Les thématiques de recherche, y compris celles portant sur des sujets complexes.
- Les équipements à la pointe de la technologie.
- Les plateformes technologiques, parfois uniques au monde.
- Le savoir-faire qui les accompagne.

Cette stratégie de communication envers les partenaires socio-économiques vise à accroître le nombre de contrats de collaboration et de contrats doctoraux. Impliquer davantage les étudiants en Master et les doctorants dans cette dynamique offre une formidable opportunité de les sensibiliser à la création d'entreprises.

Enfin, le très fort rayonnement scientifique et culturel de l'université sera soutenu et développé par :

- La continuation des très nombreuses actions Sciences et société, de l'organisation de manifestations scientifiques et culturelles, notamment à la Scène de Recherche.
- La création d'une "Grande Université Intergénérationnelle Populaire".
- Un intérêt accru pour les grandes questions sociétales et environnementales.
- La promotion des résultats de la recherche et de l'innovation auprès des partenaires socio-économiques et culturels.

Axe 4 : Une offre de formation initiale et tout au long de la vie ambitieuse et attractive

L'UPSAclay s'est donnée pour ambition de former, à travers la recherche, des scientifiques et des experts ouverts à l'échelle internationale, tout en garantissant l'employabilité des diplômés à tous les niveaux de formation et en contribuant à la formation de citoyens engagés et responsables.

Dans cette optique, depuis 2015, les communautés ont uni leurs forces et leurs complémentarités pour élaborer une offre de formation, allant de la Licence au Doctorat, diversifiée et attractive, associée à une insertion professionnelle de qualité pour les diplômés. Ces dernières années, les priorités ont été axées sur l'attractivité nationale et internationale, dans le cadre des réformes nationales Parcoursup, loi ORE, MonMaster, la transformation du premier cycle, la réussite étudiante, ainsi que la diversification de l'offre pour accueillir un public varié, allant des néo-bacheliers aux étudiants spécialisés et aux professionnels en formation continue. Une attention particulière a été portée sur l'intégration des enjeux sociétaux dans la formation et sur le développement des capacités d'analyse et de jugement de tous les étudiants.

Grâce à un vaste potentiel de formation, une dynamique forte de formation par la recherche, un réseau de partenariats riches avec le monde socio-économique, et surtout grâce à la complémentarité et à la synergie des cultures des composantes, établissements-composantes, universités membres associées et organismes de recherche, plusieurs réalisations ont été accomplies :

- Une offre de formation variée et diversifiée, qu'elle soit disciplinaire ou pluridisciplinaire, adossée à la recherche, offrant différents niveaux de professionnalisation au niveau Licence ou Master, présentant pour chaque diplôme un programme cohérent conduisant à des compétences bien identifiées, adaptées à la poursuite d'études et à l'insertion professionnelle.
 - Un accompagnement différencié et adapté aux besoins des étudiants, notamment en début de premier cycle.
 - Des passerelles entre les différents diplômes de premier cycle (Licence <-> DUT, Licence <-> Licence Professionnelle, Licence <-> double-diplôme), permettant une orientation progressive et fluide des étudiants qu'il faudra renforcer.
 - L'internationalisation des formations pour permettre aux étudiants de construire leur projet d'études et/ou de carrière dans un contexte mondialisé, pour accueillir davantage d'étudiants internationaux, faciliter la mobilité de nos étudiants et offrir des campus véritablement internationaux et interculturels.
 - Une articulation renforcée entre les Masters et les Doctorats au sein des écoles doctorales, par le biais d'actions de formation par la recherche disciplinaires et interdisciplinaires.
 - La professionnalisation intégrée à chaque diplôme à des degrés variés selon leurs objectifs, sous forme de découvertes, de mises en situation concrètes, de formation par apprentissage et à l'entrepreneuriat, en renforçant nos partenariats avec le monde socio-économique.

- Une offre attractive et une démarche volontariste répondant aux besoins de formation tout au long de la vie.
- L'accompagnement des enseignants et enseignants-chercheurs dans l'évolution de leur métier et dans la valorisation de leur engagement pédagogique.

Nous devons maintenir cette ambition, pleinement intégrée dans le projet global de l'Université visant au renforcement des fondamentaux, à une université engagée et internationale, en répondant aux attentes des étudiants de tous profils et en les accompagnant vers une réussite durable et porteuse de sens.

Nous visons une offre de formation complète, intégrant les premiers cycles des trois universités, construite ensemble, autour de diplômes nationaux de Licence, BUT, DEUST, Master, licences double-diplômes, en mettant l'accent sur la lisibilité et la visibilité de formations centrées sur l'étudiant et en plaçant au cœur des marqueurs que sont la formation par la recherche, l'ouverture aux enjeux sociaux et à l'international.

Cette ambition doit se construire dans une vision d'ensemble et des engagements partagés, en assurant une bonne articulation des acteurs et des structures de gouvernance, ainsi que des outils de pilotage efficaces et transparents.

La prochaine accréditation revêt un enjeu particulier de lisibilité et de visibilité dans la construction d'un premier cycle commun coordonné par l'École universitaire de premier cycle Paris-Saclay. Il s'agit de choisir des mentions de Licence double-diplômes, de licences ou de spécialités de BUT avec des parcours diplômants cohérents et complémentaires, adaptés à la poursuite d'études vers les masters de l'UPSaclay ou à une insertion en phase avec des besoins métiers identifiés.

Les actions à développer :

1) Favoriser la diversité et la cohérence de l'offre de formation en unissant nos efforts pour proposer une offre toujours plus visible et accessible, répondant ainsi aux défis d'insertion professionnelle, de poursuite d'études et de formation continue. Cette démarche vise à garantir la cohérence et la lisibilité d'une offre éducative riche et diversifiée, tant sur le plan disciplinaire que dans ses objectifs, sa durée et ses modalités. Elle implique la mise en avant des forces, des compétences, des priorités et des spécificités de chacun, ainsi que la transformation de l'offre existante par le biais de passerelles, de parcours doubles, de programmes transversaux, et en favorisant l'apprentissage tout au long de la vie. En outre, nous nous engageons à renforcer et à développer des partenariats avec les lycées et les acteurs socio-économiques, tant à l'échelle locale qu'internationale. Il est essentiel que l'UPSaclay assume un rôle de leader pour le premier cycle (CPGE, BTS, BUT, LICENCES).

2) Placer l'étudiant et la construction de son projet académique et professionnel au cœur de nos préoccupations en continuant à mettre en place un accompagnement adapté à chaque individu, tant sur le plan pédagogique que méthodologique. Cette démarche inclut le soutien du processus de construction du projet d'études et d'insertion, notamment dès la première année de Licence et de BUT. Nous nous engageons à renforcer une approche globale de l'accompagnement étudiant, englobant non seulement les aspects académiques, mais également la vie étudiante, la santé et les différents types d'aide, en mobilisant l'ensemble des parties prenantes au sein des différents établissements et en impliquant activement les étudiants eux-mêmes. Nous contribuerons ainsi à la formation de citoyens responsables, ouverts à la pluridisciplinarité et conscients des enjeux sociétaux. Une attention particulière sera accordée à tous les niveaux de diplômes pour garantir une formation adaptée au développement durable, en consolidant les compétences des enseignants et en valorisant l'engagement étudiant.

3) Former par la recherche en rapprochant l'étudiant du monde de la recherche dès que possible, afin de développer son esprit critique, sa capacité de jugement et sa capacité à apporter une contribution rigoureuse, que ce soit dans des contextes académiques ou non académiques. Nous nous engageons à garantir une cohérence entre la formation et la recherche, en fournissant aux étudiants des connaissances fondamentales, des compétences transversales liées à la démarche scientifique, ainsi que la capacité de s'adapter et de s'insérer durablement sur le marché de l'emploi.

4) Promouvoir l'ouverture internationale et l'internationalisation des formations, y compris en apprentissage, en renforçant la visibilité européenne de Paris-Saclay, en favorisant l'intégration européenne et la labellisation européenne des formations et de la vie sur le campus, et en consolidant le déploiement de l'alliance européenne EUGLOH. Nous devons également préparer plus efficacement les étudiants à évoluer dans un monde globalisé, en améliorant les compétences linguistiques de chacun, en encourageant l'internationalisation sur le campus, et en consolidant et développant l'attractivité des programmes enseignés en anglais, en s'appuyant sur des partenariats fructueux, avec une attention particulière portée au premier cycle.

5) Renforcer la formation tout au long de la vie en soutenant les formations continues existantes proposées par les différentes composantes, et en développant des formations courtes répondant aux besoins des entreprises, ainsi que des formations diplômantes permettant à ceux qui reprennent leurs études ou aux professionnels d'élargir leurs compétences et d'augmenter leur niveau de diplôme.

Enfin, nous développerons trois aspects essentiels pour une offre de formation solide, en accompagnant les enseignants dans l'évolution de leurs pratiques et dans l'adoption d'innovations pédagogiques adaptées au monde connecté, en adaptant les modes d'apprentissage des étudiants, en valorisant la pluridisciplinarité et en mettant l'accent sur le travail d'équipe, tout en clarifiant et en fluidifiant les rôles et les interactions entre les différents acteurs, composantes, établissements-composantes, UMA, école universitaire, Graduate Schools, instances, ainsi qu'entre les directions de la Formation et de la réussite ou de la Vie étudiante et de campus et les services des opérateurs de formation, tout en développant et en sécurisant des outils communs au service des étudiants, ainsi que les données nécessaires à l'analyse et à l'amélioration de l'offre de formation.

Axe 5 : Une politique de vie étudiante et de campus de qualité

La vie de campus est en nette amélioration mais très inégale à l'échelle territoriale. Il existe, en effet, de nombreuses structures sportives et culturelles, d'un Learning Center (le Lumen), d'une Scène de recherche sur le plateau de Saclay qui sont de grande qualité mais qui ne sont pas faciles d'accès pour tous les étudiants de l'université à cause des problématiques de transport et de logements qui ne sont pas à proximité de ces infrastructures. La perspective d'ouverture, en 2026, de la ligne 18 facilitera probablement l'accès à celles-ci. Ce constat ayant été fait, il a donné lieu à la réalisation d'un schéma directeur de la vie étudiante (SDVE) qui s'articulera avec ceux des UMA. Ces structures permettent de réunir toutes les conditions du bien vivre ensemble et du bien-être des étudiants et des personnels. En effet, la qualité de vie est un facteur d'épanouissement et de réussite pour chacun ; un formidable vecteur d'attractivité pour l'université.

La qualité de vie contribue directement au développement d'un sentiment d'appartenance chez tous les membres de la communauté universitaire. Elle cimenter un collectif autant qu'elle stimule l'engagement de chacun dans la vie du campus. La qualité de la vie de campus doit conjuguer animation et solidarité, amélioration des conditions de vie et épanouissement des personnes pour susciter cohésion, motivation et réussite.

L'une de mes priorités est de faire de la qualité de vie de campus un axe majeur de l'attractivité de l'UPSaclay

Notre université, située au cœur du prestigieux pôle d'excellence de Paris-Saclay, aspire à offrir à ses étudiants bien plus qu'un simple lieu d'études, mais un véritable foyer d'apprentissage dynamique et stimulant en travaillant sur un certain nombre d'actions à imaginer avec nos étudiants comme : le développement de zones de co-working et d'espaces collaboratifs, le développement de réseaux d'incubateurs, l'aménagement de tiers-lieux, la mise en place d'une application mobile dédiée à la vie étudiante, le développement d'un réseau d'alumni de l'UPSaclay, la promotion de la mobilité durable sur le campus, pour ne citer que quelques exemples.

J'ai la conviction qu'en valorisant l'ensemble des actions mises en œuvre par les associations étudiantes mais également par l'organisation d'événements fédérateurs par l'université que les étudiants éveillent et fortifient leur engagement citoyen, créent du lien social, trouvent des formes variées d'écoute et d'accompagnement, ainsi que l'équilibre entre les études, les loisirs et la vie sociale.

Cette démarche doit être accompagnée par la DVEEC, la Dirmarc, le service de santé, des affaires culturelles et des activités sportives.

Cette stratégie de poursuite de l'amélioration de la qualité de vie de campus permet à chacun, dans et hors les murs, de conjuguer bien-être et vivre ensemble.

L'ambition de l'université Paris Saclay est aussi d'améliorer la réussite étudiante et de veiller au bien-être, des étudiants avec une approche globale de réussite. Cette politique repose sur trois principes principaux : (1) soutenir les étudiants en difficulté et lutter contre la précarité avec par exemple les épiceries sociales et l'accès au logement avec les plateformes CASA et KLARO, (2) renforcer la prise en charge en santé sur l'ensemble des campus avec un accès aux soins et une politique de prévention ambitieuse et (3) proposer une vie de campus riche.

Pour développer l'**engagement étudiant**, il semble judicieux de donner à chacun des moyens d'être acteur de la vie de campus. A ce titre, je propose de poursuivre les initiatives existantes et d'étudier la mise en place de nouveaux projets en collaboration étroite avec les étudiants :

- La formation des élu(e)s qui représentent les étudiants dans les instances de l'université
- La création d'un parlement étudiant qui regrouperait des élus étudiants des CU, des EC et des UMA (à inscrire dans le projet de Grand Etablissement) et qui traiterait de sujets stratégiques transverses inter-établissement. Une part de la CVEC à définir pourrait être gérée de façon autonome par cette instance. Cela, pour renforcer la participation des étudiants aux réflexions, aux décisions et aux actions mises en œuvre.
- La création d'un VP étudiant au CA qui serait préfigurateur de ce parlement
- La mise en place d'un DU engagement étudiant similaire à celui qui existe à l'UEVE
- Préparer en amont les élections universitaires étudiantes en définissant la stratégie de communication auprès des étudiants permettant une mobilisation la plus large possible et une augmentation significative des taux de participation à ces élections.

Il en va de même pour le suivi des projets concernant la vie de campus et les politiques de prévention contre la consommation d'alcool, contre les addictions de toutes sortes, de lutte contre les maladies sexuellement transmissibles (MST).

Je m'engage également à ce que la Contribution de Vie Etudiante et de Campus (CVEC), le fonds de solidarité FSDIE social, FSDIE projet et les règles d'attribution soient mieux connues des étudiants en particulier sur le financement des projets étudiants.

Axe 6 : Une université ancrée sur son territoire en lien avec le monde socio-économique et tournée vers l'international

- **Relations avec le monde socio-économique**

En renforçant nos liens avec le monde socio-économique local et en intensifiant notre rayonnement à l'international, l'UPSaclay aspire à être un moteur de développement territorial et national et contribue à la résolution des défis scientifiques et technologiques mondiaux. En cultivant l'innovation, la collaboration et l'engagement, nous œuvrons à faire de notre université un acteur dynamique et influent, à la fois sur le plan local et international. En intégrant les enjeux locaux dans nos activités de recherche et en favorisant l'entrepreneuriat, nous nous engageons à apporter des solutions concrètes aux défis de notre société. Par le biais de partenariats stratégiques et de programmes d'échanges internationaux, nous élargissons nos horizons et enrichissons notre communauté universitaire d'une diversité culturelle et intellectuelle stimulante. En somme, notre université s'efforce d'être un catalyseur de progrès, enraciné dans son territoire et ouvert sur le monde, pour le bénéfice de tous ses membres et de la société dans son ensemble.

Au cœur d'un cluster technologique qui représente 13 % de la R&D française, l'UPSaclay, en symbiose avec son écosystème, place l'innovation au cœur de sa stratégie sur le même plan que la recherche et la formation. Capitale de la French Tech, ce territoire riche d'une communauté étudiante, formé à l'entrepreneuriat, offre une large palette de dispositifs et des services aux entreprises (design spot, Le Fablab Digiscope, La Fabrique, le Genopole, IncubAlliance, la SATT Paris-Saclay, ...). Par ailleurs, l'université est lauréate et cheffe de file, avec ses partenaires, du projet Pôle Universitaire d'Innovation qui vise à renforcer la capacité d'innovation du territoire qui s'articule parfaitement avec la SATT Paris Saclay notamment.

Le projet comporte 4 axes majeurs :

- Le pilier sensibilisation/acclimatation a pour ambition de mobiliser les étudiantes et étudiants, doctorantes et doctorants, scientifiques et personnels pour valoriser la recherche, de les préparer à aller à la rencontre des besoins des entreprises et de la société et de les familiariser à la création de start-up. À titre d'exemple, l'université prévoit de doubler le nombre d'étudiantes et étudiants sensibilisés à l'innovation (de 7 000 à 14 000 par an)
- Le pilier analyse de marché entend positionner les technologies sur des segments marchés applicatifs dès leur émergence, pour une meilleure création de valeur en cohérence avec la stratégie scientifique de l'Université.
- Le pilier accompagnement au transfert de technologies et à la création d'entreprises vise à améliorer la qualité des projets grâce à un continuum d'actions, afin d'augmenter le taux de transfert et consolider le potentiel de valorisation et de création de start-up
- Le pilier accompagnement des entreprises a pour objectif de faciliter leur accès aux compétences, savoir-faire et technologies des laboratoires pour accroître le volume, l'impact et la pérennité de la recherche partenariale et de la valorisation.

Je m'engage à porter ce projet d'envergure à l'échelle du territoire et qui offre de vraies opportunités pour développer des hubs d'innovation et d'entrepreneuriat avec des espaces dédiés à la recherche et à l'innovation en partenariat avec les entreprises locales, favorisant ainsi le transfert de connaissances et la création d'emplois, des partenariats scientifiques avec les entreprises en déployant des services et dispositifs pour développer l'accès des entreprises aux équipements et expertises des laboratoires et des plateformes technologiques dans huit thématiques ((1) qualité de vie, santé, aliments, (2) chimie, matériaux, (3) ingénierie des systèmes complexes et logiciels, (4) énergie, écologie, environnement, (5) innovation sociale, sociétale, solidaire, (6) Aéronautique, aérospatial, défense, (7) Mobilité et transport, (8) numérique), des bourses CIFRE et des chaires. On pourrait d'ailleurs envisager des financements d'étudiants de Master qui s'engagent dans des projets de recherche en préparation d'un doctorat ultérieur dans un dispositif de type PhD tracks en s'inspirant de l'expérience en cours du projet SFRI ou de celle de l'ENS Paris-Saclay.

Par ailleurs, la politique de formation tout au long de la vie sera amplifiée en déployant des programmes de formation sur mesure en collaboration avec les entreprises et les institutions locales, répondant ainsi aux besoins du marché du travail régional et national au travers notamment des CMA et des CMQ.

La politique de stages pour nos étudiants sera renforcée et amplifiée dans les réseaux d'entreprises et associations partenaires de l'université et par l'intermédiaire des alumni.

Un travail sera approfondi dans le cadre de la recherche et l'innovation avec les collectivités territoriales et les décideurs publics (élus et cadres) sur des sujets d'intérêt général à l'échelle des territoires.

Enfin, la fondation partenariale de l'UPSaclay sera soutenue pour qu'elle atteigne ses objectifs de levée de fonds et qu'elle vienne renforcer le développement des activités de recherche, de formation, de vie de campus et d'innovation, de nos laboratoires et composantes en lien étroit avec les fondations des autres établissements.

- **Relations internationales et européennes (RIE)**

L'UPSaclay est pleinement engagée dans la construction de l'Espace européen de l'enseignement supérieur et de l'Espace européen de la recherche et partage leurs valeurs-phares : l'**inclusion**, le **développement soutenable**, et la **citoyenneté européenne**.

La stratégie européenne de l'UPSaclay passe à la fois par l'alliance européenne EUGLOH (European University Alliance for Global Health), coordonnée par l'UPSaclay qui rassemble 8 autres universités européennes en Allemagne, Espagne, Hongrie, Norvège, Portugal, Serbie et en Suède, renforcée par un volet recherche porté par le projet H2020 EUGLOHRIA et par les réseaux dont l'université est membre, principalement LERU (League of European Research Universities) et CESAER (Conference of European Schools for Advanced Engineering Education and Research), ou par d'autres partenariats à mettre en place lorsque la thématique le requiert. L'université accompagne son personnel académique et administratif, à soumettre des projets Horizon Europe et Erasmus+ permettant aux enseignants et aux chercheurs d'enrichir leurs pratiques d'enseignement et de recherche, et offrant à un public plus large un accès à des opportunités de mobilité de qualité en Europe. Cette politique a d'ailleurs été soutenue dans le cadre du projet ASDESr pour le renforcement d'un pôle Europe qui permet notamment aux enseignants-chercheurs de monter des projets européens. En développant les relations avec nos partenaires, nous permettrons au plus grand nombre possible de nos étudiants d'effectuer une mobilité ou de découvrir des enseignements dispensés par des collègues étrangers. On pourrait d'ailleurs s'appuyer sur des salles immersives existantes et en développer en fonction des besoins qui permettront de développer notamment cette stratégie à l'international.

Attirant les meilleurs talents de France et du monde, et dans un contexte où la concurrence internationale en recherche et en enseignement supérieur s'intensifie, nous proposons de faire du transfert de savoirs, de la coopération internationale et de l'interculturalité des valeurs majeures de l'Université dont le développement doit se poursuivre à tous niveaux : gouvernants, chercheurs, enseignants-chercheurs et services.

En matière de recherche, l'université poursuivra son soutien à des collaborations stratégiques en renforçant son implication dans des réseaux de recherche internationaux et en soutenant le développement d'actions de recherche structurées, en offrant à ses doctorants et chercheurs un large choix de programmes à court-termes avec des partenaires internationaux privilégiés, ainsi que des opportunités de cotutelle avec des laboratoires internationaux.

Le développement de collaborations thématiques dans des domaines phares de l'université doit se faire non seulement avec les universités les plus prestigieuses, mais il s'agit également de développer des relations avec des universités de pays émergents.

En matière de formation et d'expérience étudiante, l'UPSaclay doit se positionner comme un modèle d'internationalisation, visant la formation de citoyens européens de demain et au renforcement de la recherche et innovation, visible sur la scène européenne et dans le monde.

Ainsi, nous devons soutenir la coopération entre universités de différents pays au sein des formations et la mobilité étudiante afin d'offrir à nos étudiants l'opportunité de mieux comprendre les pratiques de valeurs citoyennes de différents pays, de cultiver l'interculturalité, d'accéder à une insertion plus large. De par sa notoriété internationale et la largeur de son spectre disciplinaire, l'UPSaclay est fortement sollicitée par des partenaires internationaux pour des échanges. Il est donc essentiel de définir clairement les priorités géographiques et thématiques que l'université veut défendre.

L'UPSaclay doit poursuivre son engagement à offrir à ses étudiants une expérience de mobilité au cours de leurs études parmi une variété de programmes de financement et ses propres bourses d'excellence entrantes pour les étudiants de Master et sortantes pour le premier et second cycle. A cette fin, il sera nécessaire d'augmenter le plurilinguisme dans les formations pour favoriser une plus grande ouverture sur le monde, et également d'accroître le nombre de cursus accessibles à un public anglophone (en licence et en master) afin d'aboutir à une réciprocité dans les échanges avec les universités partenaires. Enfin, l'université devra développer une politique d'échanges de stagiaires avec des universités partenaires pour offrir à un plus grand nombre d'étudiants la possibilité d'effectuer une partie de leurs années d'études à l'étranger, notamment dans les pays émergents

Pour les étudiants étrangers suivant nos formations, étendre la traduction instantanée par des outils logiciels permettra de faciliter l'intégration de ceux faiblement francophones. Ceci permet en particulier de développer l'accueil d'étudiants étrangers en master. Il faut également veiller à un équilibre disciplinaire des bourses IDEX en master.

Les conditions d'accueil et d'accompagnement des nouveaux étudiants et chercheurs internationaux seront une priorité dans le cadre de la politique internationale (logement, démarches administratives, cours de français langue étrangère,...)

Axe 7. Une université engagée pour l'égalité, la diversité et la lutte contre les discriminations

La responsabilité de l'Université envers la société dans l'accomplissement de ses missions de service public, ainsi que l'impact majeur des études supérieures sur le développement des individus en citoyens de demain, font de l'Université un acteur central dans la lutte pour l'égalité, la diversité et contre les discriminations.

L'Université Paris-Saclay s'est depuis longtemps engagée dans les domaines de la diversité et de la responsabilité sociale, en menant de nombreuses actions, notamment dans les domaines de l'égalité femmes-hommes, de la lutte contre les violences sexistes et sexuelles (VSS), de l'inclusion des personnes en situation de handicap et de l'égalité des chances. Par exemple, le plan Égalité, défini et mis en place en 2021 (actuellement en cours de révision pour 2024), comprend diverses mesures visant à favoriser l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, à assurer un accès égalitaire aux différents postes et grades pour les femmes et les hommes, ainsi qu'à prévenir et traiter les écarts de rémunération. En outre, des initiatives telles que les « Cordées de la Réussite » visent à promouvoir l'accès aux études supérieures pour tous, quelle que soit leur origine sociale. Le programme Aspie-Friendly vise quant à lui à favoriser l'intégration des étudiants atteints d'autisme. Depuis 2018, la cellule HarcèlementS agit de manière proactive pour traiter les cas de VSS ou de harcèlement signalés par les étudiants ou le personnel. La formation développée sur les VSS est largement déployée afin que chacun se forme à cette problématique sociétale majeure et contribue au bannissement des VSS de notre établissement. De nombreux événements de sensibilisation sont également régulièrement organisés, portant sur des thèmes tels que l'égalité femmes-hommes, l'inclusion des personnes LGBT+, etc.

Cependant, conscients de l'importance des différentes dimensions de la diversité et de la nécessité d'une approche intégrée de ces sujets, et dans le but de renforcer et d'améliorer les actions déjà entreprises, je souhaite la création d'une Vice-Présidence Égalité – Diversité – Lutte contre les discriminations. Il s'agira ainsi de définir une politique ambitieuse, éclairée et cohérente sur les différentes dimensions de l'égalité, de la diversité et de la lutte contre les discriminations, tout en renforçant la sensibilisation et l'adhésion de la communauté universitaire et de ses parties prenantes à ces enjeux. Cela permettra également de mieux faire connaître les actions et les politiques de l'Université en matière d'égalité, de diversité, de lutte contre les VSS, de lutte contre les discriminations et, de manière générale, de responsabilité sociale. En termes de thématiques, elle couvre : (1) **L'égalité femmes-hommes**, (2) **La lutte contre les violences sexistes et sexuelles (VSS) et le harcèlement**, (3) **L'inclusion des personnes en situation de handicap**, (4) **L'égalité des chances** et (5) **La lutte contre les discriminations**.

Il s'agit d'une fonction transversale, cette Vice-Présidence devant collaborer et mener des actions communes avec les Vice-Présidences Formation et Vie Universitaire, Ressources Humaines, Recherche, mais aussi avec la Direction de l'Accueil, de la Journée internationale, la Direction de la Vie Étudiante et de l'Engagement et l'Unité pour l'Accessibilité, l'Inclusion et les Études. Les actions et politiques mises en place concernent à la fois les étudiants et le personnel.

Conclusion

L'Université Paris-Saclay est à une période charnière de son histoire, avec des dossiers cruciaux à venir à court et moyen terme. Réaliser tout ce programme va nécessiter énormément d'investissement et de motivation de ma part, en particulier ma capacité à rassembler et mobiliser l'ensemble de tous les acteurs de l'université. En effet, ce qui motive la mise en œuvre de ce plan d'actions, c'est qu'il contribue à la réussite des étudiants, qu'il renforce la visibilité de la recherche et qu'il valorise cette grande et belle université dans son environnement territorial, national et international en pleine mutation.

Pour mener ces actions, je suis conscient qu'il me faut une adhésion de celles et ceux qui la font au quotidien. Je suis très motivé pour soutenir ces actions qui s'ajoutent bien évidemment aux activités récurrentes. Je m'entourerai d'une équipe qui, au travers d'une méthode qui correspond aux valeurs que je défends, travaillera dans des conditions fondées sur le dialogue, la concertation et la transparence au sein des instances représentatives, sur la confiance et le respect entre les différents acteurs, sur la solidarité et la convivialité. C'est ce qui fera notre force. C'est ce qui nous animera au quotidien dans le cadre d'un grand service public de l'enseignement supérieur et de la recherche dont nous sommes tous les acteurs.

Dialogue, concertation, écoute, respect, rigueur, solidarité, humanisme, bienveillance, transparence, confiance, anticipation, engagement, coopération, collégialité, motivation, esprit d'équipe, mobilisation des équipes, expertise des collaborateurs, valorisation des compétences, réactivité, dynamisme, synergie, exemplarité, excellence : ces valeurs sont celles qui fondent l'idée d'Université, et l'équipe présidentielle et le président d'une université comme Paris-Saclay se doivent de les adopter pour qu'elle remplisse toutes ses ambitions. J'aurai à cœur de les mettre tout en œuvre pour que, tous ensemble, nous atteignons nos objectifs communs.

Gif-sur-Yvette, le 29 mai 2024

Camille GALAP, candidat à la présidence de l'université Paris-Saclay
Professeur des Universités