



Liberté • Égalité • Fraternité

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

MINISTÈRE DE LA DÉFENSE

**M. Jean-Yves Le Drian,
Ministre de la défense**

***Signature des COP de l'Ecole polytechnique, de l'ENSTA, de l'ENSTA
Bretagne, de l'ISAE et de l'ONERA***

A l'Hôtel de Brienne, le 14 décembre 2016

– Seul le prononcé fait foi –

Messieurs les présidents, Messieurs les directeurs généraux,

Mesdames et Messieurs les officiers généraux,

Mesdames et Messieurs, chers amis,

C'est un événement tout à fait particulier qui nous réunit aujourd'hui. Cinq établissements d'enseignement supérieur et de recherche, dont la DGA assure la tutelle au profit du ministère de la Défense, ouvrent simultanément une nouvelle phase de cinq ans, et répondent ainsi aux enjeux auxquels nous sommes confrontés dans ce domaine.

Sur le sujet de la préparation de l'avenir, ma conviction n'a jamais fléchi depuis mon entrée en fonctions. Comme ministre de la Défense, j'ai eu à faire des choix, ne serait-ce que dans le domaine budgétaire. Je n'ai jamais cédé à la tentation du court terme. Privilégier le court terme dans le contexte actuel d'engagement élevé de nos forces, c'est acquérir des équipements sur étagère, à l'étranger parfois, pour les avoir plus rapidement. C'est commander plus de véhicules, plus de missiles, plus de munitions, plus de protections, des modèles courants. C'est également recruter plus de personnels et privilégier les dépenses de masse salariale.

Ces demandes ont toujours une part de légitimité, car la situation opérationnelle le requiert. Mais à budget constant, il n'y a pas de miracle. Cela aurait impliqué de diminuer notre effort de recherche, de développement, ou de formation. Je m'y suis toujours refusé car toucher à l'un de ces domaines, c'est porter atteinte à notre base

industrielle, à notre autonomie d'approvisionnement, à notre supériorité opérationnelle, bref, à notre souveraineté.

Ne nous leurrions pas, quand on rate un virage en la matière, on ne revient pas facilement dans la compétition. Je peux vous citer des exemples, celui des drones MALE est particulièrement illustratif, puisque nous avons dû faire l'acquisition de cette capacité essentielle aux Etats-Unis. Je pourrais aussi citer le successeur du FAMAS, pour lequel la compétence en France a disparu. Fort heureusement, les exemples de ce type ne sont pas si nombreux, et on peut se féliciter de disposer au sein du ministère de la Défense d'un réservoir de compétences techniques uniques, la DGA, qui veille avec une efficacité reconnue à la préservation de la base industrielle de défense.

Dès lors, j'ai pu convaincre les plus hautes autorités de l'Etat de la nécessité de disposer d'un budget permettant à la fois de supporter l'engagement considérable de nos forces, et en même temps de continuer à préparer l'avenir. Préparer l'avenir, c'est lancer des programmes en développement, lancer des travaux d'études amont ou des études technico-opérationnelles, ou encore soutenir nos établissements sous tutelle. J'ai très souvent, au cours des dernières semaines, évoqué les deux premiers domaines d'intervention, qui se traduisent en 2017 par un montant record de cinq milliards d'euros d'investissements.

Et j'ai plaisir aujourd'hui à évoquer le troisième, à savoir les établissements et organismes sous tutelle exclusive de la défense. Je suis très heureux de voir les différents acteurs de ces cinq

établissements partenaires réunis ici, pour moi c'est une première. Je veux parler de l'école nationale supérieure des techniques avancées, l'ENSTA, de son homologue brestoise, l'ENSTA Bretagne, de l'Ecole polytechnique, de l'Institut supérieur de l'aéronautique et de l'espace (l'ISAE), et enfin de l'Office national d'études et de recherches aérospatiales (l'ONERA).

A vous cinq, vous représentez près de 4000 emplois et une subvention d'environ 250 millions d'euros par an. Mais au-delà des chiffres, ce qui vous rassemble, c'est votre contribution à la recherche et à l'enseignement supérieur, je pense ici notamment aux pépites de l'ONERA qui contribuent au développement de l'industrie aérospatiale en France et en Europe, et à l'excellence des ingénieurs que vous formez dans les quatre écoles.

La période écoulée, depuis 2012, a été particulièrement riche, et le bilan de vos cinq établissements est remarquable.

Quelques chiffres déjà : l'insertion des diplômés est au plus haut, 90 % trouvant un emploi moins de trois mois après leur sortie d'école. Cela atteint même 98 % pour l'ENSTA Bretagne !

Toutes les écoles affichent par ailleurs une forte croissance de leur nombre d'étudiants. 30 % d'augmentation pour l'ENSTA Paris Tech et l'ENSTA Bretagne, 20 % pour l'ISAE, et 15 % pour les masters de l'X.

La recherche est également en plein développement : le « chiffre d'affaires recherche » est en augmentation dans toutes les écoles,

jusqu'à 50 % pour l'ENSTA Paris Tech et l'ENSTA Bretagne par exemple. L'X et l'ISAE ont fortement développé la recherche partenariale, disposant respectivement de vingt et de six chaires industrielles.

L'ouverture internationale est également forte, que ce soit en ce qui concerne l'accueil des élèves internationaux ou les accords de doubles diplômes avec des universités internationales prestigieuses. On dénombre par exemple trente doubles diplômes pour l'X, avec notamment Columbia, Zurich, Munich ou Shanghai.

Je signalerai enfin le succès extraordinaire de la fusion entre ENSICA et SUPAERO, qui a donné naissance à l'ISAE, dont la notoriété s'affiche de plus en plus. Il suffit pour s'en convaincre de constater son attractivité auprès des élèves ayant réussi le concours commun Mines-Ponts : elle s'améliore d'année en année, et je crois que c'est à l'image de l'excellence du domaine aérospatial en France. C'est donc un beau mouvement dans l'optique du rapprochement et de la consolidation de nos écoles, au même titre que l'association entre l'X et l'ENSTA.

Il y a quelques semaines, j'ai été invité par la Confédération amicale des ingénieurs de l'armement à m'exprimer sur la place des ingénieurs dans l'Etat. Je veux répéter ici ma conviction que l'Etat a cruellement besoin d'ingénieurs, dans tous les domaines. Il suffit de considérer le secteur de la défense, qui compte des ingénieurs d'excellence dans l'industrie comme au sein de l'Etat, et singulièrement à la DGA, pour constater, par contraste avec d'autres secteurs de l'économie en moins

bonne santé, que cette place est cruciale mais fragile également. L'objectif est simple : il nous faut les meilleurs ingénieurs, et pour cela les meilleurs étudiants formés dans les meilleures écoles.

Nous avons donc un système à trois équations à résoudre, si je peux me permettre cette expression. La première est de sélectionner les meilleurs, ou pour être plus complet, que les meilleurs nous sélectionnent ou vous sélectionnent, car dans la compétition mondiale d'aujourd'hui, les écoles sont elles-mêmes en concurrence les unes contre les autres. La deuxième est de leur offrir la meilleure formation, et en particulier de leur inculquer le goût des sciences de l'ingénieur tout autant que le sens de l'Etat. La troisième est de les attirer vers nos secteurs de souveraineté, que ce soit directement au sein de l'Etat, dans les établissements publics ou enfin dans l'industrie. Et ensuite qu'ils s'y sentent suffisamment attachés pour y rester, ou pour y revenir quand ils en sortent.

Nos écoles sont au centre de ces trois enjeux, et tout le sens des contrats d'objectifs et de performance que nous allons signer, c'est de leur donner les moyens de se renforcer encore pendant les cinq années qui viennent.

Les COP de chacune des écoles sont tous remarquables ; je voudrais dire quelques mots de chacun d'eux, en complément des informations que vous trouverez dans les dossiers qui vous sont remis.

S'il y en a bien un qui nous a beaucoup mobilisés, c'est celui de l'Ecole polytechnique, par lequel je vais donc commencer. Avec cette

signature, nous allons boucler une histoire qu'avait initiée, il y a deux ans déjà, la mission de Bernard Attali que je remercie à nouveau chaleureusement. Peu de rapports à mon avis auront eu de telles retombées, un tel prolongement, de tels débats. Car, suite à ce rapport, et aux groupes de travail sous la direction de mon directeur de cabinet, Cédric Lewandowski, j'ai pu annoncer, il y a un an, avec Thierry Mandon et Emmanuel Macron, une feuille de route pour l'évolution de la stratégie de l'école. Cette feuille de route a ensuite été déclinée dans le COP que nous signons aujourd'hui.

Je tiens à saluer le travail exceptionnel de tous ceux qui ont œuvré à cette évolution stratégique, difficile mais indispensable. En premier lieu l'Ecole elle-même, sous le pilotage de Jacques Biot et d'Yves Demay, qui lui ont réellement apporté une nouvelle dimension, en concertation avec la DGA. Et j'en profite pour saluer et féliciter François Bouchet qui vient d'être nommé, il y a un instant, directeur général de l'Ecole polytechnique, je lui souhaite à la fois compétence, courage et détermination pour la suite. Il y a eu l'école elle-même mais aussi les grands anciens, si je peux me permettre cette expression, particulièrement mobilisés autour de Bruno Angles. Plusieurs sont là aujourd'hui, et je m'en réjouis. Je pense également à la Fondation, présidée par Denis Ranque : elle est l'un des piliers de la soutenabilité de la réforme engagée. Si j'ai décidé un tel effort envers l'école, c'est aussi parce que je connais le vôtre, et l'engagement de toute la communauté que vous représentez ici.

Quels sont les enjeux pour l'X dans les années qui viennent ? En deux mots :

l'X va devoir poursuivre la stratégie de croissance et de développement de sa marque, pour accroître sa part de marché auprès des meilleurs étudiants français et internationaux, en sciences et en technologie. Sa place sera reconnue par le maintien de son rang parmi les dix meilleures universités mondiales pour l'employabilité de ses étudiants, et par sa présence au sein des quarante premières universités dans les classements intensifs ;

pour la recherche, il s'agira de recruter, et je sais que les choses vont bon train, une dizaine d'enseignants-chercheurs de stature internationale ;

pour la formation : parmi bien d'autres enjeux, il faudra étendre les programmes de *Graduate degrees* (dix programmes), lancer le *Bachelor* à la rentrée 2017 et accroître les effectifs étudiants à près de 5000 dans les dix ans, sans sacrifier l'exigence de sélectivité ;

pour l'entrepreneuriat et le développement économique : il faudra développer de manière dynamique la culture expérimentale et entrepreneuriale au sein de l'Ecole.

J'en viens à l'ISAE, qui dans le prolongement des excellents résultats que j'ai cités tout à l'heure, devra s'affirmer comme un leader mondial pour la formation supérieure à l'ingénierie aérospatiale, en s'appuyant sur 3 piliers : enseignement - recherche - innovation. L'aéronautique

française est au sommet, je suis bien placé pour le savoir, avec les succès du Rafale, et vous y êtes pour beaucoup. Il en est de même pour le secteur spatial, qui met d'ailleurs, avec Thomas Pesquet, un de vos anciens élèves, votre école à l'honneur. Il faudra donc :

maintenir l'excellence des ingénieurs formés ;

accroître les volumes en cohérence avec la progression de l'industrie aérospatiale ;

rapprocher les activités de recherche de celles de l'ONERA Toulouse et de l'ENAC, pour constituer un labo leader mondial sur la conception des systèmes aérospatiaux ;

et développer (en complément du soutien financier du Ministère) les autres ressources financières de l'Institut (contrats de recherche, mécénat, formations payantes).

En ce qui concerne l'ENSTA Bretagne, que, vous vous en doutez, je connais bien : sa notoriété bretonne est très forte, mais cette notoriété est désormais nationale. L'école a parfaitement réussi sa transformation depuis l'ENSIETA, et elle est en passe de devenir une école de tout premier plan. Avec la proximité de Telecom Bretagne, et des Mines de Nantes, un pôle d'ingénierie d'excellence doit pouvoir se créer - je sais que des réflexions sont en cours.

La croissance des effectifs doit encore se poursuivre pour atteindre le millier d'étudiants ; et je crois qu'avec un positionnement au carrefour

du numérique et du maritime, il y a des opportunités extraordinaires pour s'imposer au niveau mondial.

Enfin l'ENSTA ParisTech, dont je me réjouis des résultats qui progressent chaque année, et singulièrement depuis que j'ai inauguré, il y a plus de trois ans, le nouveau campus magnifique de Saclay. Son identité et sa visibilité sont reconnues en France et à l'international dans les domaines du transport, de l'énergie et des systèmes complexes. L'objectif de ces prochaines années sera d'accroître encore cette renommée, en valorisant notamment l'association X-ENSTA et le partenariat avec l'ONERA. Parmi les enjeux les plus stratégiques, je signalerai la création d'un Pôle mécanique, visible à travers le regroupement au sein d'un bâtiment commun des laboratoires de mécanique de l'ENSTA ParisTech et de l'Ecole polytechnique, auxquels l'ONERA s'associera.

Là aussi, les effectifs vont continuer de s'accroître jusqu'au millier d'étudiants. Cette croissance s'accompagnera du déploiement de pédagogies innovantes, adaptées à la diversité des profils. De nombreux partenariats avec les entreprises et singulièrement les PME/ETI vont continuer à se nouer ; et l'ENSTA va augmenter, elle-aussi, ses ressources propres selon un programme particulièrement ambitieux.

Arrivé à ce point de mon discours, je voudrais insister sur le fait que les écoles ont besoin du soutien des *alumni* et des partenaires industriels. C'est ce qui fait leur force, et leur singularité. Le ministère de la Défense, vous le savez, fait un effort considérable, effort qui croît encore avec les documents que nous allons signer dans quelques instants. Mais pour exister face à leurs concurrents internationaux, elles doivent disposer des mêmes armes, et cela inclut la contribution des *alumni*, essentielle pour la notoriété de la marque :

par l'exemple qu'ils incarnent - leur réussite professionnelle est le témoignage de la valeur de l'école ;

par leur travail au quotidien pour l'école ;

par leur soutien financier qui contribue et doit encore contribuer au développement de leur école.

Plus encore, le soutien financier des industriels partenaires est crucial :

investir fortement dans les écoles d'ingénieurs, pour la formation des ingénieurs et le développement de la recherche, c'est garantir la pérennité de l'entreprise dans un contexte où l'Etat ne peut plus être le seul financeur, face aux moyens financiers accrus des concurrents européens et anglo-saxons de nos écoles.

A moyen terme, la qualité des produits et donc la compétitivité de l'industrie de défense dépend de l'excellence des recrutements.

L'articulation Industrie-Ecole est donc fondamentale à plus d'un titre.

Enfin, avant de passer à l'ONERA, je voudrais revenir un instant sur un sujet qui a fait couler beaucoup d'encre, à savoir l'université Paris-Saclay. Il y a eu, ce matin, une communication en Conseil des ministres à ce propos. Ma ligne sur le sujet est très claire et se résume en trois points :

le premier, c'est que j'ai fixé une feuille de route il y a un an, avec mes collègues ministres, et que je compte m'y tenir ;

le deuxième, c'est que je serai vigilant quant au fait que, dans Paris-Saclay, concept auquel je crois car avec un tel regroupement géographique de talents, il serait indigne de ne pas réussir à créer de la valeur, nos écoles soient non seulement préservées mais aussi renforcées dans leurs spécificités ;

le troisième, c'est que le sujet se clarifie peu à peu, et que la communication de ce matin a permis de franchir un nouveau pas. Nos écoles ne disparaîtront pas derrière un modèle d'université totalement fusionné, c'est désormais acquis. Par contre, dans un deuxième cercle d'établissements moins intégrés, elles devront bâtir des liens étroits entre elles, avec leurs cousines de Paris-Saclay, et plus généralement avec l'ensemble des membres sur les plus sujets pertinents.

Il vous appartient désormais, entre présidents, entre directeurs généraux, entre anciens, entre fondations de bâtir ces liens, et de le faire à la fois en tirant bénéfice de la création de Paris-Saclay, en la

tirant vers le haut, et de manière respectueuse des particularités de chacun des membres.

J'en viens désormais à l'ONERA qui est pour moi un véritable outil de souveraineté. Je voudrais souligner trois points :

la défense et l'aérospatiale sont des secteurs stratégiques de notre souveraineté dont le poids est aujourd'hui d'une importance déterminante dans la balance commerciale ;

une recherche de haut niveau est la seule garantie de la pérennité de la filière aérospatiale française et de son développement au meilleur niveau mondial ;

l'ONERA, en tant que Centre de recherche et développement du secteur, est en conséquence un outil capital qu'il nous faut conforter.

L'élaboration du Contrat d'objectifs et de performance 2017-2021 a rassemblé tous les partenaires, de l'Etat à l'industrie, concernés par les activités de l'ONERA. Ce contrat a pour but de donner à l'ONERA un cap stratégique et un élan, tout en tenant compte des contraintes budgétaires que nous connaissons.

La mission de l'ONERA se voit réaffirmée : mettre la recherche au service du secteur aérospatial, dans ses différents domaines que sont la défense, le transport aérien et les activités spatiales. Dans ces différents domaines, l'Office a vocation à consolider son statut de

partenaire clé de l'administration et de l'industrie. L'ambition partagée est de réaliser une transformation de l'ONERA pour l'adapter aux mutations de son environnement et aux défis qui se présentent.

Ce contrat d'objectifs et de performance réaffirme également le soutien de l'Etat à l'ONERA, en prévoyant une sanctuarisation du montant de sa subvention pour charges de service public à 105 millions d'euros par an, avec la perspective d'une augmentation de celle-ci à partir de 2020.

Un premier enjeu de taille pour l'ONERA est de développer, au profit de l'Etat et de l'industrie aérospatiale, une recherche tournée vers les finalités applicatives ainsi que de contribuer à garantir l'expertise technique étatique. J'insiste particulièrement sur la relation avec l'industrie.

Dans une logique de complémentarité avec l'industrie aéronautique et spatiale, l'Office doit aussi assurer un rôle d'intégrateur et d'agent de montée en maturité de technologies aéronautiques. Il doit tout particulièrement mesurer son efficacité au travers de la fertilisation de l'industrie que ses innovations technologiques doivent permettre.

L'industrie, dans son propre intérêt, doit donc participer à l'orientation des travaux de l'Office et développer de manière significative ses relations contractuelles avec l'ONERA.

De son côté, l'ONERA adaptera et optimisera son outil, aussi bien en terme d'infrastructures que d'organisation, afin d'être encore plus en prise avec les préoccupations de ses partenaires.

Les attentes de l'Etat, et en particulier de la DGA qui assure la tutelle, sont donc nombreuses. L'élaboration de ce Contrat d'Objectifs et de Performance a permis de les préciser.

L'Etat, avec l'appui de l'industrie, continuera à accompagner l'ONERA dans sa quête d'excellence qui contribue à faire, de la France, l'un des grands acteurs mondiaux du domaine aéronautique et spatial.

Mesdames et Messieurs,

La longueur de mon intervention est à relier à l'enjeu qui nous réunit aujourd'hui, à savoir la signature, au même moment, de cinq COP pour des établissements d'excellence. Cette signature simultanée, c'est votre travail à vous tous, ici présents, qui l'a rendue possible. Je voudrais remercier tout particulièrement les services du ministère qui ont énormément œuvré, de manière transverse, sur ces cinq COP. Je pense à la DGA, qui assure la tutelle de l'ensemble avec la rigueur et la compétence qu'on lui connaît, mais aussi au SGA et singulièrement à la Direction des affaires financières qui a réussi à combiner soutien aux établissements et assurance de la soutenabilité financière de l'ensemble, ce qui n'était pas un enjeu simple.

C'est à travers les COP que s'exprime la politique du ministère pour ses opérateurs de recherche et d'enseignement supérieur. J'y fixe les orientations stratégiques et les grands objectifs à atteindre afin de conforter les établissements dans leur mission de service public.

Plus qu'un document, c'est donc une démarche essentielle qui donne lieu à une réflexion profonde sur la meilleure façon de remplir des missions essentielles pour l'avenir : le développement de la recherche et la formation d'ingénieurs d'excellence au service de la Défense et du développement économique de notre pays.

Je vous remercie de votre attention, de votre soutien à tous que votre présence aujourd'hui illustre magnifiquement, et je passe désormais aux signatures elles-mêmes, avant de célébrer ce grand moment avec vous de manière plus conviviale.

Merci.