



Madame la Vice-présidente de l'Université,
Mesdames et Messieurs les professeurs et directeurs de thèse,
chers docteurs,

Je remercie les organisateurs de l'Édition 2016 de cette cérémonie officielle de remise des diplômes de docteur de l'Université de Pau et des Pays de l'Adour d'avoir songé à moi pour « parrainer » cette manifestation, - puisqu'apparemment, le terme « marrainer » qui me conviendrait mieux, n'est pas encore entré en usage. J'y vois le signe des liens toujours privilégiés que la faculté de droit entretient avec la juridiction administrative, et des liens d'amitié personnels qui m'attachent depuis toujours à Pau, et à quelques uns des plus éminents universitaires de cette maison.

Je ne suis pas sûre au demeurant que le discours que je vais vous tenir ce jour soit celui que vous attendiez réellement. D'ailleurs, qu'est-ce que les brillants étudiants distingués par cette remise des diplômes de docteur pourraient bien attendre de la présidente de la cour administrative d'appel de Bordeaux ? Qui suis-je donc pour m'adresser à vous avec quelque légitimité, du haut des quelques 40 années qui nous séparent de l'âge que vous avez, à un moment où l'accélération des mutations qui s'opèrent chaque jour sous nos yeux est telle que l'obsolescence des savoirs et des expériences devient une évidence.

J'ai une certitude en effet : le droit que vous avez reçu en enseignement dans cette Université – pardon de m'attacher davantage à la matière juridique que je connais un peu mieux – le droit donc que vous avez reçu en enseignement dans cette Université, a peu de chances d'être celui que vous pratiquerez au cours de votre vie professionnelle. Il en est vraisemblablement de même pour le sujet de droit, que vous avez abordé comme sujet de votre thèse de doctorat, mais sans doute le même

constat pourrait-il être fait pour un sujet de thèse portant sur les sciences exactes ou les sciences humaines.

Cette conviction me vient d'un constat, celui-là même que faisait le Conseil d'Etat en 2014, en consacrant son étude annuelle au thème « numérique et droits fondamentaux » : dans une société dont tous les champs sont désormais investis par le développement du numérique, il s'agit de prendre l'exacte mesure d'une mutation radicale – de type systémique – qui n'affecte pas seulement le contenu des droits fondamentaux, mais qui oblige à tout repenser : le régime juridique applicable à ces droits afin d'en assurer la reconnaissance éventuelle – lorsque des droits nouveaux émergent – et leur protection effective, lorsque les droits existants sont menacés. Mais cette mutation impose aussi de réinventer la réponse juridique elle-même qui doit pouvoir emprunter d'autres voies que celles de règles rigides, qui peuvent n'être pas suffisamment adaptées au rythme des innovations que le numérique porte et nous impose. Nous sommes en présence d'une révolution agissant sur nos modes de vie, nos comportements, notre univers de communication : le droit doit impérativement être revisité s'il entend toujours réguler les rapports sociaux.

Dans un tel contexte, et avec une telle prémonition que nous ne ferons plus le même enseignement de droit, que nous ne pratiquerons plus le même droit dans 10 ans (peut-être moins), quelle pourrait être ma légitimité à vous rendre compte d'un parcours personnel, qui m'a fait en l'espace de 40 ans passer du statut de conseiller de TA (au tribunal administratif de Pau – je précise – où j'ai reçu ma première affectation à la sortie de l'ENA) à celui de Conseiller d'Etat ?

Peut-être celui d'un parcours qui ressemble au vôtre : étudiante en droit public à la fac de droit de Bordeaux (droit public parce que je suis engagée simultanément dans un double cursus à Sciences Po), je me lance, diplôme et licence en poche, dans la préparation aux concours. C'est un pari déjà assez risqué, à l'époque, de préparer l'ENA : fille de personne (mon père est un discret fonctionnaire), provinciale, très éloignée des codes de bonne conduite de l'excellente bourgeoisie parisienne qui fournit l'essentiel des bataillons de Sciences Po Paris, qui constitue déjà la voie royale d'entrée à l'ENA, je n'ai aucune qualité

spécifique qui puisse me distinguer dans la compétition qui s'engage, hormis sans doute une certaine audace....

Cette audace va me conduire à faire un acte insensé : plutôt que me contenter, comme tous mes camarades préparatoires, des « polycopés » de nos universitaires (pourtant excellents !) ou des ouvrages de référence trouvés en bibliothèque, plutôt que de m'offrir des vacances au Club Med avec l'argent gagné par les jobs d'été, je me rends rue Cujas à Paris où je fais l'acquisition de tous les cours qui sont enseignés à Sciences Po Paris ! Je ne regretterai pas mon voyage retour, chargée de la quinzaine de kilos dans mes deux valises, quand tirant la question de l'oral de Finances publiques à l'ENA, comptant pour l'admission, je tomberai sur le sujet « comparer emprunt public et emprunt privé » qui n'était traité que par le cours de Finances Publiques enseigné en deuxième année à Sciences Po Paris !

Ce que doit vous enseigner cette anecdote, vous qui avez à portée de clic l'accès au savoir universel, vous qui subissez non pas l'indigence, mais l'abondance des données, est que ce qui compte – hier comme aujourd'hui – **c'est de détenir les codes d'accès au savoir**. Avec cette précision qu'il ne s'agit pas seulement du savoir de tout le monde : aujourd'hui, l'accès au savoir de tout le monde est une condition nécessaire, mais non suffisante. Non, ce qui compte, c'est de détenir les codes d'accès au savoir qui va faire la différence. Ce sont mes deux valises de cours de Sciences Po Paris ! Et ce savoir là, j'ai de bonnes raisons de penser qu'une thèse de doctorat, quelle que soit son domaine de recherche, est l'exercice majeur qui vous en ouvre l'accès. On ne réussit pas par hasard à mener à son terme une thèse : on conduit sur la durée une recherche à un niveau de savoir exigeant, précis, documenté, mais aussi personnel, original, sans plagiat. Pour l'avoir compris et intégré, vous détenez l'une des clés de votre réussite de demain.

Et puis, j'ai peut-être une autre légitimité à m'exprimer devant vous, malgré la distance dans le temps qui nous sépare, c'est celle de mon parcours professionnel, entièrement dédié à la justice administrative, en dépit d'une parenthèse dans le corps préfectoral. Ce parcours absolument passionnant m'aura permis d'être 10 ans magistrat de base, rapporteur et rapporteur public, 10 ans président de chambre, à

la fois juriste et chef d'équipe, 20 ans chef de juridiction, manager d'entités de plus en plus importantes allant jusqu'à près de 300 personnes au tribunal administratif de Paris, et ces dix dernières années membre du Conseil d'Etat ayant vocation à siéger en assemblée générale, à la source de la fabrique du droit. Parcours pas si exemplaire que cela, m'objecterez-vous, puisque accompli au sein du même ordre juridictionnel, alors que les parcours que vous serez amenés à choisir dans le monde en mutation que j'ai décrit, n'auront sans doute pas la même linéarité.

C'est éminemment exact, mais il y a un second enseignement que je voudrais vous voir tirer de mon expérience. Mes valises de la rue Cujas ne m'ont pas seulement permis de franchir les épreuves de l'ENA, elles ne m'ont pas seulement fait mesurer que l'apprentissage et la détention d'un savoir de qualité vous font accéder aux voies de la réussite. Elles m'ont, d'une certaine façon, accompagnée toute ma vie : un savoir, même de qualité, n'est pas un acquis qu'il suffit de mettre à jour, un savoir, même de haute valeur scientifique, peut demeurer un bien inerte s'il ne s'accompagne pas d'une remise en question constante. En un mot, un savoir, fût-il éminent, ne pourra fructifier sans l'envie de savoir, sans cette quête permanente qui vous fera toujours rechercher la détention des nouveaux codes du savoir, afin de pouvoir comprendre et au final, maîtriser un environnement profondément innovant.

On découvre aujourd'hui, dans le métier qui est le mien, qu'être juriste n'ouvre pas nécessairement accès aux fonctions de manager. Les exigences du juriste, voire même ses certitudes, ne font pas toujours bon ménage, avec l'équation personnelle attendue d'un bon manager, qui doit pouvoir allier le sens de l'autorité à l'humilité de l'empathie. Il faut, quelque part, un peu d'audace au départ pour tracer sa route. Ma chance est d'avoir compris que pour s'adapter, il fallait surtout anticiper. La cour administrative d'appel de Bordeaux fait figure aujourd'hui de juridiction « High Tech » : le travail juridictionnel y est entièrement dématérialisé, les dossiers d'instruction sont projetés sur écran et les projets d'arrêtés y sont finalisés en direct par la collégialité, la jurisprudence de la Cour est en ligne sur un site qui lui est dédié et qui est alimenté en continu, le réseau des 9 tribunaux administratifs que coordonne la Cour, dont 4 sont situés dans les DOM (Antilles-Guyane,

mais aussi La Réunion-Mayotte) est animé en permanence par un dispositif de visioconférence. Demain, nous offrirons aux experts agréés auprès de la Cour la possibilité d'être inscrits au Tableau par une candidature en ligne sur une plate-forme sécurisée.

Dans quelques minutes, ceux d'entre vous qui seront légitimement récompensés et distingués par la remise de leur diplôme de docteur, auront compris qu'ils ont franchi une première étape, et celle-ci est décisive sur la voie d'un parcours de réussite. Je les invite à ne pas se satisfaire de cette étape, même si elle constitue à bien des égards la consécration d'une longue et persévérante recherche. Je les engage à réinventer le contenu des savoirs qu'ils ont acquis ou qui leur ont été dispensés, pour permettre aux hommes et aux femmes, libres et responsables que nous sommes, de toujours continuer à avancer dans un monde de droit et d'en être encore demain les acteurs.

Remise officielle des diplômes de docteur
de l'Université de Pau et des Pays de l'Adour
Pau le 5 mai 2017