



**SORBONNE
UNIVERSITÉ**

**Projet d'établissement
2019-23**

Table des matières

Table des matières	2
Résumé opérationnel	5
Agir dans un monde global.....	6
Participer pleinement aux révolutions de la science ouverte, du numérique et des données.	6
Comprendre, apprendre et entreprendre dans un monde en transformation.....	7
Installer la nouvelle université et affirmer son identité	7
Introduction	9
Pistes stratégiques dégagées par les auto-évaluations	11
Fédérer les compétences et développer l'interdisciplinarité.....	11
Contribuer au développement économique, social et culturel du pays.....	11
Former tout au long de la vie.....	11
Développer les partenariats avec la société.....	12
Renforcer l'attractivité et l'internationalisation.....	12
Attirer étudiants et personnels	12
Internationalisation de l'université	13
Organiser l'optimisation des ressources.....	13
Construire la communauté Sorbonne Université	14
Agir dans un monde global	16
Internationaliser les formations et les métiers de l'université.....	16
Accueillir étudiants et personnels du monde entier.....	16
Donner à chacun les moyens de se projeter en Europe et à l'international.....	17
Développer les coopérations universitaires internationales	17
Bâtir des partenariats stratégiques en Europe et à l'international	17
Coopérer avec des pays en développement universitaire	18
Agir en Europe.....	18
Participer au débat européen et afficher ses références	18
Développer la dimension européenne de ses activités	18
S'ouvrir à la société en Europe et dans le monde.....	19
Assumer son rôle dans le triangle européen de la connaissance.....	19
Démultiplier les partenariats socio-économiques internationaux.....	19
Faire rayonner à l'international les territoires où elle est implantée	19
Participer pleinement aux révolutions de la science ouverte, du numérique et des données	20
Former et sensibiliser davantage au numérique et à la science des données.....	21
Former plus d'étudiants aux disciplines au cœur du numérique et des données.....	21
Former à l'utilisation du numérique et des données.....	21
Développer la recherche sur et autour du numérique.....	21
Développer les connaissances au cœur du numérique	21
Faire du numérique et de la donnée un objet des sciences humaines et sociales.....	22
S'engager en faveur d'une science ouverte.....	22
Engager la transformation numérique de l'établissement.....	22
Étendre l'usage du numérique et de la donnée dans ses missions.....	23
Transformer les fonctions support et soutien par le numérique.....	23
Comprendre, apprendre et entreprendre dans un monde en transformation	24
Être à l'écoute de la société.....	24
Agir pour et avec la société.....	24
Faire dialoguer science, culture et société.....	25

Faire prospérer son écosystème innovant	26
Faire évoluer les activités académiques.....	26
Faire émerger de nouvelles thématiques aux frontières des connaissances et des disciplines	27
Conserver, produire et transmettre les savoirs.....	27
Apprendre à entreprendre dans tous les aspects de la vie	27
Poursuivre la transformation pédagogique de l'université	28
Accueillir la diversité des étudiants et les aider à intégrer la société	28
Intégrer formations initiale et continue	28
Développer les ressources pédagogiques et scientifiques.....	29
Installer Sorbonne Université et affirmer son identité.....	30
Se faire connaître et reconnaître dans la société.....	30
Rendre plus visible son périmètre et ses spécificités.....	30
Mieux faire connaître son impact global	30
Diversifier les ressources.....	31
S'affirmer dans le monde académique.....	31
Porter ses valeurs.....	31
Mieux faire reconnaître son impact scientifique.....	31
Nouvelles modalités d'intégration avec les institutions partenaires	32
Installer l'établissement et déployer son modèle	32
Bâtir une université forte avec des facultés fortes.....	32
Mettre à niveau les infrastructures et leur environnement urbain	32
Rassembler et faire vivre la communauté sur les campus et dans la Cité.....	33
Donner à chacun les moyens de travailler et de se réaliser à l'université.....	33
Animer les réseaux d'alumni	34
Encourager l'engagement étudiant.....	34
Soutenir la vie des campus	34
Célébrer les temps forts de la communauté et honorer ses talents.....	35
Conclusion	35

Résumé opérationnel

Sorbonne Université est une université publique, assumant l'intégralité de ses missions de service public et respectant l'ensemble des règles qui régissent les universités dans le cadre du code de l'éducation.

Elle s'appuie sur une structuration en trois facultés, dans les domaines des lettres, langues et sciences humaines et sociales, des sciences et de l'ingénierie, et enfin de la médecine.

La création de Sorbonne Université, ainsi que le bilan de ses deux universités fondatrices, lui donnent **la légitimité, l'opportunité et, plus encore, lui transmettent le devoir de progresser encore sur les scènes européennes et internationales** en unissant, pour mieux les démultiplier, toutes les forces de ses facultés des sciences et ingénierie, des lettres et de médecine. Cela impose qu'elle s'affirme davantage encore comme un haut lieu de la connaissance et de la technologie où chacun ait envie de venir étudier, travailler, chercher, innover et s'épanouir.

- Pour cela, Sorbonne Université doit relever les défis en matière **de formation et recherche**, que ces défis émergent aux frontières des disciplines et de la science ou qu'ils soient lancés par d'autres établissements en France ou à l'étranger.
- Sorbonne Université doit aussi être en capacité d'accompagner et d'éclairer **la société** dans les transformations qu'elle connaît : globalisation, mobilité, révolution numérique, mutations démographiques et sanitaires, transition environnementale...
- Enfin, elle doit **se transformer**, fédérer ses facultés, réunir tous les moyens à sa disposition et optimiser son organisation. Parce que l'université est d'abord la réunion de ses personnels et de ses étudiants et que son développement repose sur leur engagement et leur travail, cette transformation passe aussi par le rassemblement de cette communauté. Le rôle de l'université est donc de donner à chacun les meilleures conditions de travail, d'enseignement, de recherche, et d'étude.

Elle est aussi d'exprimer une vision commune et de proposer les instruments qui permettent de la réaliser. C'est en agissant simultanément dans les trois dimensions mentionnées ci-dessus qu'elle sera à même de réaliser son ambition, déclinée pour son projet 2019-23, en **quatre grands objectifs stratégiques** qui tiennent compte de l'état actuel de l'université¹ et sont l'expression de cette vision :

- **agir** dans un monde global ;
- **participer** pleinement aux révolutions de la science ouverte, du numérique et des données ;
- **comprendre, apprendre et entreprendre** dans un monde en transformation ;
- **installer** la nouvelle université et **affirmer** son identité.

Ces objectifs sont ceux de la nouvelle université et des facultés qui la composent ; ce sont aussi ceux du partenariat qu'elle anime avec les établissements qui lui sont associés : le Museum national d'histoire naturelle (MNHN), l'Université de technologie de Compiègne (UTC), l'INSEAD², le Pôle supérieur de Paris Boulogne-Billancourt (PSPBB) et le Centre international d'études pédagogiques (CIEP) ainsi qu'avec le CNRS, l'INSERM, INRIA et l'IRD.

Ses spécificités d'université de recherche exigent de Sorbonne Université comme des établissements associés une capacité à attirer, recruter et accompagner tout au long de leur carrière ses personnels qui donnent tout leur sens et leur richesse à ses activités, à travers leur engagement, leur travail et — comme pour les étudiants — toutes leurs diversités.

¹ Cf. le chapitre suivant ainsi que les rapports d'autoévaluation de l'Université Paris-Sorbonne, de l'Université Pierre et Marie Curie et de la fondation de coopération scientifique Sorbonne Universités déposés auprès du Haut conseil à l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur en septembre 2017.

² INSEAD n'est plus utilisé comme un acronyme.

Agir dans un monde global

Le premier objectif que se donne Sorbonne Université est de jouer pleinement son rôle d'université internationale et globale, du triple point de vue de la société, des autres établissements d'enseignement supérieur et de recherche et de sa propre communauté.

- Tout d'abord, l'université assumera ses responsabilités d'université globale en formant, à la culture française, des citoyens du monde conscients des enjeux internationaux et capables d'y contribuer.
- Dans ses trois facultés, Sorbonne Université se donnera les moyens de mieux accueillir étudiants et personnels venus du monde entier et d'offrir à une grande proportion des membres de sa communauté les moyens de se projeter davantage dans un monde globalisé : enseignement des langues, cours disciplinaires en anglais, soutien à la mobilité...
- Elle renforcera aussi ses partenariats socio-économiques en Europe et ailleurs : organisations internationales, grandes entreprises globales, Commission européenne, agences et organisations gouvernementales ou non gouvernementales. Elle participera au rayonnement des territoires où elle est implantée.
- Sorbonne Université s'attachera à construire des partenariats internationaux stratégiques et pérennes avec de grandes universités de rang mondial. Elle développera également des partenariats avec des universités situées dans des pays en cours de développement universitaire.

Participer pleinement aux révolutions de la science ouverte, du numérique et des données

La révolution numérique à l'œuvre dans nos sociétés se traduit par une demande croissante de connaissances, de compétences, d'expertises, de technologies nouvelles mais aussi de réflexion critique sur les usages. Cette révolution affecte également la pratique de la recherche : elle transforme la manière de produire de la connaissance et réclame usages raisonnés, transparence, éthique, intégrité scientifique et professionnelle. Elle change aussi le rapport à la donnée et les exigences en termes d'ouverture et d'accessibilité.

C'est pourquoi Sorbonne Université fait le choix d'articuler étroitement adaptation au numérique et science ouverte ; la transformation numérique est une opportunité pour promouvoir l'*open science* en tant que bien commun.

Pour cela, Sorbonne Université tirera parti du spectre disciplinaire très large réuni que couvrent ses trois facultés : mathématiques, informatique, sciences expérimentales, médecine, lettres, sciences humaines et sociales.

- Elle contribuera directement à la révolution numérique de la société en suscitant des vocations, en formant davantage aux compétences qui la nourrissent et en développant les technologies innovantes et les nouveaux usages qui la font progresser.
- Sorbonne Université contribuera au progrès des sciences du calcul et de la donnée tout en s'engageant résolument en faveur d'une approche interdisciplinaire des sciences du numérique (dont les humanités numériques). Dans le même temps, elle étudiera les comportements individuels et collectifs induits par ces révolutions et proposera des solutions adaptées aux questions qu'elles posent.
- Elle agira de concert avec les autres universités de recherche en faveur du développement d'une science ouverte en France et en Europe.
- Dans sa communauté, Sorbonne Université favorisera l'archivage ouvert des publications et s'attachera à développer et/ou coordonner la description, le stockage, l'ouverture et l'exploitation des données dans ses propres structures de recherche. Elle s'attachera à reconnaître le travail des chercheurs s'engageant dans cette voie.
- Pour gagner en efficacité et permettre à ses personnels de se consacrer au cœur de leur métier, Sorbonne Université engagera sa propre transformation numérique que celle-ci concerne directement ses missions (innovation pédagogique par exemple) ou qu'elle s'adresse aux fonctions soutien et support (systèmes d'information).

Comprendre, apprendre et entreprendre dans un monde en transformation

Globalisation, transformation numérique et science ouverte sont parmi les plus importantes des transformations sociales en cours. Elles ne sont pas les seules ; d'autres transformations sont à l'œuvre ou à venir dont les enjeux sont tout aussi essentiels ; elles invitent l'université à les anticiper, à y prendre sa place mais aussi à préparer et accompagner la société comme les individus à y participer de manière raisonnée. Pour cela, elle agira comme seule une université de recherche généraliste peut le faire, c'est-à-dire en rapprochant ses disciplines et ses missions : formation, recherche, innovation et médiation. Elle déploiera ses actions de manière intégrée et globale que celles-ci concernent les individus, les organisations ou la société en général.

Elle promouvra l'esprit critique, l'autonomie de pensée ainsi que la capacité à analyser des informations provenant d'un monde complexe et tenté par les théories simplificatrices.

- Sorbonne Université cherchera donc à agir pour et avec la société. Cela concernera d'abord la formation des individus dans toute leur diversité³ et à tous les moments de leur vie professionnelle et personnelle et avec un double objectif d'exigence et de bienveillance. Elle poursuivra sa propre transformation pédagogique en intégrant, en lien étroit avec la recherche, formations initiales et continues. Elle développera ses ressources pédagogiques (bibliothèques en particulier) et ses plateformes scientifiques.
- Il s'agira aussi d'apporter des réponses aux questions que pose la société et d'intensifier transfert de connaissances et innovation (à travers l'écosystème innovant qu'elle a créé dans ses territoires et des partenariats socio-économiques globaux avec, par exemple, les hôpitaux associés, l'INSEAD et l'UTC). Enfin l'université prendra toute sa part au dialogue entre science, culture et société.
- Sorbonne Université s'attachera à relever les défis qui se présentent tant au cœur qu'aux frontières des connaissances et des disciplines et qui se posent à toutes les universités : conserver, produire et transmettre les savoirs (notamment avec le MNHN) ; faire émerger de nouvelles thématiques de recherche et de formation (soutien aux instituts et aux collèges) ; apprendre à entreprendre dans tous les aspects de la vie ; accompagner les évolutions disruptives ; mutualiser les ressources pédagogiques et scientifiques...

Installer la nouvelle université et affirmer son identité

Sorbonne Université est une réalité depuis le 1^{er} janvier 2018. Elle doit désormais s'installer en tant qu'institution nouvelle et unique aussi bien dans sa communauté que parmi les universités et, au-delà, dans ses territoires et dans la société. Le contexte particulier de la refondation d'une université de tous les savoirs au centre de Paris donne évidemment à la communication — tant externe qu'interne — une très grande importance.

Elle devra mettre en avant ses spécificités d'université de recherche qui se consacre à la conservation, la production, la transmission et la diffusion des savoirs au service des individus, de leur santé, de leur épanouissement, de la société et de son développement : la très large couverture de son spectre disciplinaire en lettres, en médecine ainsi qu'en sciences et ingénierie ; les forces de la faculté des sciences et ingénierie en sciences de l'univers, biologie fondamentale, chimie, physique et mathématiques et son rôle dans la diffusion du numérique dans toutes les disciplines ; la contribution unique de la faculté de lettres aux humanités classiques, à l'histoire de l'art et à la musicologie, en liaison étroite avec le PSPBB et de nombreuses institutions culturelles ; l'engagement de la faculté de médecine dans la médecine du futur et la transformation des pratiques médicales ; la place importante des parcours professionnels dans son offre de formation (métiers de la santé, de l'ingénierie, de la communication, du journalisme, de l'assurance, de l'enseignement et de la recherche) ; la très grande qualité de ses formations et recherches ; son engagement dans l'innovation pédagogique et technologique ; son rôle de leader européen dans les sciences de la mer.

- Dans la société, Sorbonne Université fera connaître son identité à travers ses spécificités et son impact scientifique et sociétal, local ou global. Cela lui permettra de mobiliser des ressources supplémentaires à la hauteur de ses ambitions.
- Sorbonne Université défendra ses valeurs d'université publique de rang mondial et ouverte à tous, tout en relevant le défi de la compétition et de la reconnaissance académique. Elle

³ Diversité en genre, en origine sociale, géographique et culturelle, en handicap...

développera les synergies avec les établissements associés et proposera de nouvelles modalités de coopération plus intégrées aux organismes de recherche et à ses partenaires institutionnels.

En interne, Sorbonne Université servira et rassemblera sa communauté en déployant le modèle d'organisation qu'elle a retenu — des facultés fortes dans une université forte ; elle mettra en œuvre une politique de ressources humaines permettant à chacun de travailler et de se réaliser à l'université et luttera contre les discriminations ; elle mobilisera au mieux les moyens qu'elle aura réunis pour développer ses infrastructures et leur urbanisme au service de tous ses étudiants et personnels, y compris ceux atteints d'un handicap ; elle célèbrera les temps forts de la vie de sa communauté, en distinguera les talents et animera les réseaux.

Introduction

Ce projet est le premier de Sorbonne Université, nouvel établissement créé le 1^{er} janvier 2018. Il s'agit aussi du premier document à dimension stratégique qui y est rédigé et validé par ses nouvelles instances — facultaires et universitaires — élues les 14 et 15 novembre 2017. C'est dire son importance.

Sorbonne Université hérite de deux universités créées en 1970, elles-mêmes héritières de l'histoire presque millénaire des facultés de sciences, lettres et médecine de l'ancienne Université de Paris. Pour construire ce nouvel établissement, **ce projet a donc été préparé en tenant compte de ces deux identités, de cette histoire ainsi que des rapports d'autoévaluation** de l'Université Paris-Sorbonne, de l'Université Pierre et Marie Curie (UPMC) et de Sorbonne Universités qui regroupe avec l'université, le Museum national d'histoire naturelle (MNHN), l'Université de technologie de Compiègne (UTC), l'INSEAD⁴, le Pôle supérieur de Paris Boulogne-Billancourt (PSPBB) et le Centre international d'études pédagogiques (CIEP) ainsi que le CNRS, l'INSERM, INRIA et l'IRD.

Sorbonne Université et ces établissements constituent aujourd'hui, le premier ensemble universitaire français en termes de réputation de ses formations, d'innovation pédagogique, de recherche et de transfert de connaissances. Ce succès a été construit et mis en œuvre par nos communautés, permettant de viser l'excellence, renforcer notre position de leader et pionnier en termes de formation, de recherche, d'innovation, de médiation et de transfert de technologie. Ce bilan positif est explicité dans l'auto-évaluation.

Au-delà de la poursuite du soutien à nos axes forts, la nouvelle université se doit de poursuivre ses efforts, en se fixant un certain nombre de priorités définies dans ce projet d'établissement pour asseoir sa contribution au bien commun aussi bien à l'échelle régionale, nationale mais aussi européenne et internationale.

Ainsi, la création de Sorbonne Université et le bilan de ses deux universités fondatrices lui donnent **la légitimité, l'opportunité** et, plus encore, **le devoir de progresser sur les scènes européennes et internationales**, en unissant pour mieux les démultiplier toutes les forces de ses trois facultés et des établissements associés.

Cela impose qu'elle s'affirme toujours plus comme **un haut lieu de la connaissance et de la technologie où chacun** — quel qu'il soit — **ait envie de venir étudier, travailler, chercher, innover et s'épanouir**.

- Pour cela, Sorbonne Université doit relever les défis nouveaux dans **les champs de la formation et de la recherche**, que ces défis émergent aux frontières des disciplines et de la science ou qu'ils soient lancés par d'autres établissements en France ou à l'étranger.
- Sorbonne Université doit aussi être en capacité d'accompagner et d'éclairer **la société** dans les transformations qui y sont à l'œuvre : globalisation, révolution numérique, mutations sanitaires, environnementales.
- Enfin, elle doit **se transformer**, fédérer ses facultés, réunir tous les moyens à sa disposition et optimiser son organisation. Parce que l'université est d'abord la réunion de ses personnels et de ses étudiants et que son développement repose sur leur engagement et leur travail, cette transformation passe d'abord par le rassemblement de cette communauté.

C'est en agissant simultanément dans les trois dimensions précédentes qu'elle sera à même de réaliser son ambition.

Sorbonne Université est un établissement d'un type nouveau, avec trois facultés largement autonomes dans leur champ de compétences et profitant des synergies et transversalités qui les réunissent.

Le positionnement adopté par le présent projet traduit cette conception originale d'une université forte avec des facultés fortes : ce document n'anticipe donc pas sur la définition des initiatives et des moyens. **Il se concentre sur le cœur des responsabilités de l'université** : donner à chaque

⁴ INSEAD n'est plus utilisé comme un acronyme

membre de sa communauté les meilleures conditions de recherche, de travail et d'étude ; exprimer une vision ; proposer les instruments qui permettent de la réaliser.

Cette vision est déclinée pour le projet 2019-23, en **quatre grands objectifs stratégiques** qui tiennent compte de l'état actuel de l'université⁵ :

- **agir** dans un monde global ;
- **participer** pleinement aux révolutions de la science ouverte, du numérique et des données ;
- **comprendre, apprendre et entreprendre** dans un monde en transformation ;
- **installer** la nouvelle université et **affirmer** son identité.

Ce document, décrit dans un premier chapitre l'état des lieux de Sorbonne Université en 2018 tel qu'il ressort des trois rapports d'autoévaluation mentionnés ci-dessus. Il décline ensuite les quatre objectifs stratégiques qu'elle s'est fixés dans autant de chapitres.

Ce projet ne rentre pas à ce stade dans le détail des moyens, des cibles et des indicateurs. De nombreux schémas directeurs seront notamment rédigés dans les différents secteurs où cela est nécessaire.

⁵ Cf. le chapitre suivant ainsi que les rapports d'autoévaluation de l'Université Paris Sorbonne, de l'Université Pierre et Marie Curie et de la fondation de coopération scientifique Sorbonne Universités déposés auprès du Haut conseil à l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur en septembre 2017.

Pistes stratégiques dégagées par les auto-évaluations

Des rapports d'autoévaluation ont été établis en 2017 par l'Université Paris-Sorbonne, l'Université Pierre et Marie Curie et la fondation de coopération scientifique qui portait l'initiative d'excellence SUPER (Sorbonne Universités à Paris pour l'enseignement supérieur et la recherche). **Ces rapports décrivent les forces importantes et les faiblesses évidentes dont hérite Sorbonne Université** de ses deux universités fondatrices. **Dans les domaines où elle est forte**, il s'agit de **conserver son niveau de performance** et de conforter sa position de leader européen. Ce document n'insiste donc pas sur ces domaines mais sur **les marges de progression où se situent les objectifs stratégiques** qu'elle s'est fixés pour la période à venir.

Cet état des lieux de Sorbonne Université en 2018 est dressé selon les axes du contrat 2014-18.

Fédérer les compétences et développer l'interdisciplinarité

La transformation de la licence et le Collège des licences de la Sorbonne ont favorisé la bidisciplinarité qui est incontestablement une réussite pour Sorbonne Université. Elle constitue une avancée essentielle, pour améliorer la réussite en licence et offrir des parcours diversifiés aux étudiants. Le déploiement du système Majeure-mineure permet à plus d'un millier d'étudiants de suivre une formation dans deux domaines (Majeure-mineure), parfois avec le même niveau d'investissement dans les deux domaines (Majeure-Majeure) ou avec une mineure transdisciplinaire thématique. Vecteur d'innovation pédagogique, **cette réforme a donc permis de développer des formations pluridisciplinaires tout en adossant à l'excellence disciplinaire**. Les ressources pédagogiques et technologiques ont aussi été développées avec notamment la création d'un FabLab en réseau dans les trois facultés et le renforcement des services d'apprentissage des langues.

La question de la transformation reste posée pour le master. Des expérimentations ont été menées, dans quelques disciplines et pour des effectifs restreints d'étudiants. Aucun des deux établissements fondateurs n'a fait le choix de s'engager dans cette extension.

En recherche l'IdEx a largement soutenu l'interdisciplinarité à travers les LabEx, les chaires thématiques et la création d'instituts répondant aux enjeux de la société et qui impliquent les trois facultés : sciences du calcul et de la donnée, transition environnementale, ingénierie pour la santé, *OPUS* pour le patrimoine, et *Collegium Musicae*... D'autres thématiques sont en émergence et structurent les initiatives au croisement des disciplines.

C'est dans le même esprit que le **collège doctoral est intervenu en proposant une offre de formation transversale, pluridisciplinaire et professionnalisante** permettant, par la même occasion, une meilleure intégration des enjeux de poursuite de carrière pour les docteurs.

Contribuer au développement économique, social et culturel du pays

Former tout au long de la vie

La première des contributions de Sorbonne Université au développement du pays est la formation de nombreux diplômés. La transformation de la licence a placé les étudiants au cœur de la construction de leurs parcours professionnels conférant ainsi une place centrale à l'orientation et à l'insertion professionnelle. Contrairement à l'image répandue d'une université éloignée de la formation professionnelle, **Sorbonne Université en propose de très nombreux exemples**. C'est le cas de plusieurs licences et masters en sciences, ingénierie et en lettres, des métiers de la santé (formation médicale et paramédicale⁶), de l'ingénieur (Polytech Sorbonne), de la communication (CELSA⁷), de l'assurance (Institut de statistiques de l'université de Paris / ISUP) de l'enseignement (École supérieure du professorat et de l'enseignement ; préparation aux concours de l'enseignement) et de la recherche. La formation par apprentissage est partie intégrante de l'offre, de la licence au doctorat

⁶ La période 2013-17 a été marquée par l'engagement de l'université dans l'universitarisation des formations paramédicales.

⁷ CELSA n'est plus utilisé comme acronyme et désigne désormais *l'École des hautes études en sciences de l'information et de la communication*.

puisque la formation doctorale est une formation par apprentissage qu'elle soit assortie ou non de missions doctorales, elles-mêmes professionnelles. L'université joue aussi un rôle national voire international dans le maintien de disciplines rares et la formation de nouveaux spécialistes.

L'université a su développer la formation tout au long de la vie en particulier en santé et au CELSA. **Il reste cependant des marges de progression encore importantes en lettres, sciences et ingénierie** où Sorbonne Université est réactive mais doit devenir proactive. La formation continue connaît une croissance assez forte au sein de l'université mais le *continuum* formation initiale / formation continue n'est pas suffisamment implanté. L'intégration des enjeux de la formation tout au long de la vie reste encore partielle et les liens entre formation initiale et formation continue restent ténus. Ils ne permettent pas encore une véritable mixité des publics, des certifications ni, par conséquent, une utilisation optimale de la totalité des ressources pédagogiques.

Par ailleurs, force est de constater que **Sorbonne Université ne possède pas de dispositif complet et performant permettant de suivre les parcours de ses étudiants avant, pendant et après leurs études et d'en produire une analyse.**

Développer les partenariats avec la société

Les transformations à l'œuvre dans la société exigent une recherche interdisciplinaire permettant d'éclairer les acteurs économiques et sociaux sur les enjeux de ces transformations. **Regrouper au sein d'un même établissement les sciences et ingénierie, la médecine et les humanités** permet à Sorbonne Université de **développer et transférer des connaissances de pointe**, tout en apportant à ses partenaires une **expertise pertinente** sur les usages et l'étude des comportements.

De manière plus précise, **Sorbonne Université et les établissements qui lui sont associés ont construit un écosystème innovant et performant** : chaire Innovation au CELSA, SATT Lutech, fonds d'amorçage Quadrivium, incubateurs des instituts de la vision, du cerveau et de la moëlle ainsi qu'Agoranov, PEPITE Paris Centre, projet Paris Parc... Ces dernières années, cet écosystème a donné lieu à de belles réussites dont le nombre va croissant : licences de transfert, créations d'entreprises par des personnels, des étudiants ou des *alumni*. **Néanmoins, des progrès restent à faire en termes de fluidité, de synergie et d'accélération du transfert.**

Si l'université intègre dans son périmètre deux instituts Carnot, deux tremplins Carnot et plusieurs laboratoires communs avec des entreprises, il lui reste des marges de progression importantes en matière de recherche contractuelle bilatérale avec le monde économique. De manière plus générale, **les relations avec une entreprise donnée ne sont pas encore assez envisagées dans leur globalité et de manière intégrée** ; recrutement des diplômés, recherche en commun, formation continue, expertise ou mécénat sont encore trop souvent traités indépendamment les uns des autres.

Dans les domaines emblématiques de **la révolution numérique** et de **la science ouverte**, **si l'université s'est investie de longue date dans le développement des technologies qui sont à l'origine cette révolution, elle s'est saisie plus récemment de ses enjeux pour la société.** Elle est donc très bien placée pour intégrer toutes les complexités de cette révolution et apporter un regard éclairé sur son développement tant d'un point de vue technologique qu'éthique.

Si **Sorbonne Université est un acteur global** de la formation, de la recherche et de l'innovation, **il lui reste à convaincre** les territoires où elle est implantée **qu'elle y est aussi un acteur local essentiel** qui en tire de nombreuses ressources et y génère des retombées de toute nature.

Enfin, **Sorbonne Université peut et doit être plus présente dans le dialogue entre science, culture et société et prendre part au débat public.** Elle a déjà réussi à accueillir sur ses campus un public éclairé ou à être présente dans des *media* spécialisés, **elle doit maintenant intervenir davantage à l'extérieur, dans la société et auprès de publics diversifiés.**

Renforcer l'attractivité et l'internationalisation

Attirer étudiants et personnels

La transformation de la licence — unique à l'échelle nationale — comme, auparavant, les doubles cursus créés depuis une quinzaine d'années tant à l'Université Paris-Sorbonne qu'à l'UPMC et entre ces deux établissements, **a renforcé l'attractivité de Sorbonne Université vis-à-vis des lycéens.**

Certains préfèrent les nouveaux parcours de licence à Sorbonne Université aux classes préparatoires. Cependant, **des efforts importants restent à fournir pour parvenir à élargir le bassin de recrutement** de l'université ainsi qu'à **attirer, accompagner et faire réussir des lycéens talentueux quelle que soit leur origine sociale ou géographique**. Les actions de sensibilisation et les bourses, quand elles existent, gagneraient à être développées.

En termes de ressources humaines, **la politique de recrutement de l'université connaît des limites en termes d'attractivité** des carrières tant pour les enseignants-chercheurs que pour les personnels BIATSS notamment **dans les secteurs en tension** (numérique, achats...).

Internationalisation de l'université

A l'étranger, **le rayonnement de Sorbonne Université est limité par la très faible internationalisation de ses parcours de formations** ; très peu de cours sont dispensés en anglais, ce qui pénalise l'apprentissage linguistique, freine la mobilité de ses étudiants et limite l'accueil d'étudiants internationaux non francophones sur les campus de l'université.

Si certains outils ont été mis en place pour développer cette internationalisation, **leur déficit de visibilité ne permet pas à la communauté de s'en saisir pleinement**. Les services des langues donnent accès à une formation en langues aux étudiants et personnels de l'université. Ils intègrent aujourd'hui le français langue étrangère (FLE) et couvrent un champ de 22 langues par niveaux de compétences. Ils souffrent néanmoins d'un déficit de visibilité, notamment auprès du personnel. **Or, la formation des personnels aux langues étrangères et aux problématiques interculturelles constitue un enjeu primordial pour ouvrir davantage l'université à l'international**.

De plus, **la capacité de l'université** à intervenir sur la scène académique internationale, à affronter les questions sociétales et à promouvoir l'attractivité de ses territoires **nécessite une plus grande présence à l'étranger**. Le nombre réduit de partenariats stratégiques universitaires, socio-économiques et institutionnels internationaux fait que cette présence est limitée.

Sorbonne Université participe de manière très active à la construction de l'espace européen de l'enseignement supérieur et de la recherche, que ce soit dans le cadre des programmes de recherche européen ou au sein des regroupements d'universités européennes⁸.

Organiser l'optimisation des ressources

La politique de ressources humaines a connu des évolutions positives notoires, notamment en termes d'accompagnement de l'évolution des carrières des personnels BIATSS (formation, préparation aux concours...). La situation est toutefois moins avancée pour les enseignants-chercheurs notamment en lettres, sciences et ingénierie. D'une manière plus générale, la création de la nouvelle université constitue une **opportunité exceptionnelle pour harmoniser les conditions de travail et les rémunérations** de l'ensemble des personnels.

La situation patrimoniale de l'université est contrastée. A côté de bâtiments récents⁹ ou entièrement réaménagés¹⁰, d'autres datent des années 60 et n'ont pas été rénovés¹¹ ; d'autres, parfois propriétés de la Ville de Paris, sont très anciens et exigent une rénovation lourde¹². La plupart de ces bâtiments ne respectent pas les normes de haute qualité environnementale et posent des problèmes d'accessibilité aux personnes handicapées.

Si un schéma directeur documentaire a été mis en place et si la faculté des sciences et d'ingénierie est désormais bien dotée en bibliothèques, les besoins sont importants à la faculté de lettres et évidents à la faculté de médecine. Dans toutes les bibliothèques, l'extension des services et des horaires d'accès permettrait d'adapter l'offre aux usages des étudiants d'aujourd'hui dans une grande métropole.

⁸ Ligue européenne des universités de recherche (LERU) ; association des universités européennes (EUA).

⁹ Esclalongon, Atrium, Quinze-Vingt, Tenon, Clignancourt, plusieurs bâtiments à Roscoff ou Banyuls

¹⁰ Malesherbes, Vivienne, Grill du campus Pierre et Marie Curie, Raspail...

¹¹ Barre de Cassan, Pitié-Salpêtrière, Saint-Antoine, Versailles-St Cyr l'Ecole...

¹² La Sorbonne, les Cordeliers, Molitor, Michelet, Centre d'études catalanes, Institut d'études ibériques, stations marines...

Sorbonne Université a réalisé de véritables progrès quant à l'allocation et à la mobilisation des ressources. Les politiques ambitieuses d'optimisation des moyens (prise en compte des coûts complets) ainsi que l'accroissement et la diversification des ressources (notamment ressources contractuelles et mécénat) ont permis à la nouvelle université de commencer son existence avec une situation d'équilibre budgétaire. Toutefois, **les ressources de Sorbonne Université ne sont pas encore assez diversifiées et suffisantes** pour lui permettre de lancer des grands projets.

Enfin, **les systèmes d'information de Sorbonne Université ne sont clairement pas aujourd'hui à la hauteur de ses ambitions.** Leur urbanisme — déjà très réduit dans les deux universités fondatrices — est entièrement à construire dans le nouvel établissement.

Construire la communauté Sorbonne Université

La création de Sorbonne Université est incontestablement un succès fondé, entre autres, sur le résultat des élections de février 2016 et novembre 2017 qui ont démontré une mobilisation et dégagé une nette majorité en sa faveur. Cette création lui a donné des **atouts essentiels**. Le premier d'entre eux est **la couverture du spectre disciplinaire** que recouvrent les trois facultés ; cette couverture est **à la fois très large** — c'est la réunion des deux universités fondatrices qui l'explique comme ce fut le cas dans d'autres fusions d'universités en France — **et très dense** — c'est une spécificité de Sorbonne Université dans le paysage français de l'enseignement supérieur compte tenu des effectifs qu'elle réunit dans toutes les disciplines.

Le second actif repose sur **la réputation académique** des deux universités fondatrices dans le paysage universitaire comme vis-à-vis des étudiants. Les rapports d'autoévaluation ont rappelé que **dans de nombreuses disciplines, Sorbonne Université occupe la première place en France.** L'excellence en recherche place **Sorbonne Université au 4^e rang des opérateurs de recherche français auprès de l'Union Européenne.** Cette excellence est un atout indéniable de l'établissement même si la bibliométrie met en évidence des **écarts entre les disciplines** où elle opère et un **impact en termes de citations en retrait par rapport au volume des publications.**

Il n'en reste pas moins que **la nouvelle université fait face à plusieurs défis** de taille. Le premier est celui de la **communication externe.** Au cours du processus qui a conduit à la fusion, les deux universités fondatrices ont délibérément concentré leurs efforts sur les échanges avec la communauté. Il convient maintenant de communiquer largement à l'extérieur pour assurer sa visibilité. **Ces premières années d'existence représentent à ce titre une opportunité exceptionnelle.**

Un autre défi consiste à fédérer la communauté en interne. Les initiatives soutenues par l'IdEx ont fait émerger un **sentiment d'appartenance** à travers l'organisation d'événements et le soutien aux initiatives étudiantes. De même, le rapprochement des établissements de Sorbonne Université a conduit à **l'élargissement de l'offre de pratiques et d'activités artistiques, sportives et culturelles.** **L'université peut cependant aller beaucoup plus loin pour célébrer les temps forts de la vie universitaire et faire des étudiants les premiers animateurs de la vie des campus.** Tout indique que leur dynamisme ne demande qu'à être accompagné et soutenu. Les emplois étudiants de Sorbonne Université ont démontré leur impact sur la construction de l'identité de l'université.

La communauté universitaire doit encore investir davantage les campus que ce soit dans des lieux dédiés à la vie des campus ou non, dans des espaces existants ou à construire. **La conjonction des travaux sur le campus Pierre et Marie Curie, à Malesherbes, Clignancourt et à la Pitié-Salpêtrière** — avec notamment les moyens importants que l'IdEx avait comme priorité d'apporter à ce secteur — **a indiscutablement permis d'améliorer l'environnement et la vie des étudiants** : bibliothèques et centres de ressources pédagogiques, espaces dédiés à la vie étudiante, sports, santé, contrats étudiants. Il reste encore beaucoup à faire, notamment sur les campus de lettres et de médecine en termes d'accessibilité et d'infirmeries, de bibliothèques et de lieux de vie. Le campus Pierre et Marie Curie demeure, quant à lui, un lieu déserté en soirée et le dimanche. L'offre de restauration à destination des personnels comme des étudiants est largement perfectible. Enfin, **il reste à Sorbonne Université à développer un réseau dense d'alumni** comparable à ceux qui existent dans certaines grandes écoles ou dans les universités à l'étranger.

Agir dans un monde global

Les enjeux de la globalisation en cours sont extrêmement importants pour la société et pour Sorbonne Université. Engagée dans la recherche au meilleur niveau international, l'université maîtrise de longue date la globalisation de la connaissance et de ses progrès. Elle est en capacité d'avancer avec la société comme avec tous les membres de sa communauté dans ce processus de globalisation et ce sera l'un des objectifs prioritaires de l'université et des établissements associés : jouer pleinement le rôle d'université internationale et globale.

Internationaliser les formations et les métiers de l'université

Accueillir étudiants et personnels du monde entier

Tout d'abord, l'université se donnera les moyens d'accueillir mieux et davantage étudiants et personnels venus du monde entier. Il s'agira de donner envie aux étudiants et chercheurs de venir étudier, chercher et innover à Sorbonne Université et de leur proposer les meilleures conditions d'accueil. Le degré d'internationalisation du corps enseignant et chercheur comme la part d'étudiants internationaux constituent de très bons indicateurs de l'ouverture d'un établissement et de son attractivité.

Pour les personnels — doctorants, post-doctorants, ingénieurs, enseignants-chercheurs ou chercheurs — l'université attirera, accueillera et accompagnera les talents qui participeront au développement de ses activités le temps d'une thèse, d'un séjour post-doctoral ou de toute une carrière. L'obtention du label *HR Excellence in Research* de la Commission européenne — dont la demande a été suspendue du fait de la fusion — illustrera l'attention portée à la qualité de cet accueil et de cet accompagnement.

Être une université globale consistera aussi à former pour le monde entier des diplômés qui travailleront ensuite dans d'autres pays. L'internationalisation des formations jouera à cet égard un rôle central. Il s'agit d'abord d'accueillir plus d'étudiants internationaux. Pour Sorbonne Université, ce peut être sur ses campus français mais aussi à l'étranger dans le cadre des partenariats structurants évoqués ci-dessous. Les étudiants pourront préparer leur poursuite d'étude en France ou bien être diplômés dans les pays des universités partenaires.

Dans le même but, l'université renforcera l'apprentissage du français langue étrangère (FLE) et donnera la possibilité de suivre intégralement au moins un parcours par mention en anglais notamment en master et dans les disciplines où cela est pertinent. Les composantes ou les formations s'inspireront des meilleures pratiques déjà expérimentées dans l'université : cours en anglais dispensés sur la base du volontariat par des enseignants ; rôle du département des langues de la faculté des sciences et ingénierie et du service d'apprentissage des langues de la faculté des lettres¹³ ; modules supports conçus et formations dispensées par ces services.

L'apprentissage et la pratique de l'anglais concernent l'ensemble du personnel ; ils seront encouragés et facilités pour développer la capacité à accueillir étudiants et personnels non francophones. Les dispositifs d'accueil couvrant l'ensemble des besoins seront renforcés qu'il s'agisse du contrat de travail, des inscriptions universitaires, des visas, du logement, des ouvertures de comptes, de l'assurance maladie ou de la scolarité des enfants. Les étudiants déjà bien intégrés — français ou étrangers — prendront toute leur part dans cet accueil.

Sorbonne Université cherchera également à établir des partenariats forts avec les collectivités territoriales afin d'améliorer les conditions de vie de ses étudiants et chercheurs internationaux. La poursuite des programmes d'hébergement en cours (résidence *Océanomed* de Villefranche-sur-Mer, réfectoire des Cordeliers, site du Laber de Roscoff) ou en projet (résidence Cuvier, résidence des Arts) facilitera les échanges et favorisera l'attractivité internationale de Sorbonne Université.

Enfin, Sorbonne Université contribuera également au rayonnement de la France et des territoires où elle est implantée en formant des citoyens du monde à la culture française. La plupart d'entre eux

¹³ Ce service est aussi appelé service interuniversitaire d'apprentissage des langues (SIAL).

ayant vocation à repartir dans leur pays d'origine ou à travailler dans d'autres pays, ils seront autant d'ambassadeurs.

Donner à chacun les moyens de se projeter en Europe et à l'international

Avec la globalisation, offrir une formation à l'international est indispensable pour les diplômés comme pour ceux qui les emploient et, au-delà, pour toute la société. Il en va de même pour les personnels. Être une université ouverte sur l'espace européen et sur le monde consiste à inciter et à aider ses étudiants et ses personnels à s'y projeter pour compléter leur formation ou construire leur carrière.

Sorbonne Université favorisera la mobilité de ses étudiants en Europe et à l'international en tirant profit des programmes mis en place par la Commission européenne (Erasmus+), par la France et ses alliances, par les collectivités locales ou par d'autres partenaires. Plus encore, elle s'appuiera sur des échanges avec un nombre significatif d'universités pour offrir des opportunités à un bien plus grand nombre de ses étudiants. À cet égard, la capacité mentionnée ci-dessus à plus et mieux accueillir des étudiants étrangers permettra d'équilibrer ces échanges.

Sorbonne Université doit se donner les moyens de s'ouvrir à l'international, notamment au travers d'une multiplication des partenariats avec d'autres universités Européennes et internationales, pour l'ensemble des facultés.

Sorbonne Université aidera ses personnels — enseignants ou BIATSS — à effectuer une mission d'enseignement ou à suivre une formation dans un autre pays européen. Elle encouragera les jeunes chercheurs à enrichir leurs travaux de recherche par un séjour dans un laboratoire ou une entreprise de l'espace européen.

Sorbonne Université préparera ses étudiants et ses personnels à vivre et travailler dans un monde ouvert et à s'adapter aux différences culturelles et linguistiques. Dans les différentes facultés, les départements et services d'apprentissage des langues seront mobilisés et renforcés pour, à côté du FLE et de l'anglais, proposer l'enseignement d'autres langues et cultures étrangères.

D'une manière générale, parce qu'entreprendre une mobilité à l'international est d'abord une question d'engagement, l'université proposera aux enseignants et aux étudiants un cadre incitatif et contractuel pour leurs projets de formation ou de recherche.

Développer les coopérations universitaires internationales

Les deux universités fondatrices, leurs composantes et leurs unités de recherche ont construit au fil du temps de nombreux partenariats avec des universités étrangères en formation et en recherche. Les facultés de Sorbonne Université continueront évidemment à entretenir ces relations. L'université quant à elle se concentrera sur le développement de quelques partenariats stratégiques.

De la même manière, dans une optique de mise en valeur de ces partenariats, Sorbonne Université s'engage à promouvoir auprès de ses étudiants une mobilité vers ces universités partenaires. Il s'agira ainsi de mettre en œuvre des moyens de communication permettant de porter à la connaissance de ses étudiants l'idée même d'une mobilité.

Bâtir des partenariats stratégiques en Europe et à l'international

Tous les jours, les universités de rang mondial progressent et réinventent la manière dont elles remplissent leur mission et développent leurs activités. Si on peut penser qu'elles s'attendent à ce que Sorbonne Université joue le rôle de premier plan qui s'attache à son histoire et à son nom, elles ne l'attendront pas pour autant. Or la position de Sorbonne Université dans le monde de l'enseignement supérieur, de la recherche, de la culture et de l'innovation sera — entre autres — ce que, implicitement, d'autres universités de réputation mondiale lui reconnaîtront à travers des partenariats internationaux stratégiques et structurants dans lesquels l'université et ses associés s'engageront résolument et qui lui permettront, dans le même temps, de progresser et de se réinventer.

En complément des collaborations développées par les facultés, les formations, les unités de recherche et leurs personnels, les partenariats stratégiques pris en charge par l'université concerneront plusieurs champs disciplinaires — voire plusieurs facultés — et plusieurs des missions de l'université : circulation d'étudiants dans des parcours de formation internationaux ; circulation de

personnels dans des programmes scientifiques ; partage d'infrastructures et de bonnes pratiques ; innovations croisées... Ils pourront associer des entreprises présentes en France et dans le pays de l'université partenaire ou des collectivités territoriales. Ces partenariats auront vocation à s'inscrire dans un temps long afin de permettre l'installation d'un climat de confiance et d'échanges équilibrés ainsi que la diversité des coopérations.

En Europe, l'université poursuivra la politique commencée ces toutes dernières années de construction de partenariats stratégiques avec des universités étrangères (par exemple Heidelberg, Varsovie et Prague). A l'international, les universités partenaires seront choisies dans les pays développés ou émergents des différents continents.

Afin de conserver la dimension structurante de ces partenariats stratégiques, leur nombre dépendra, sur le long terme, de la capacité de l'université à les soutenir.

Coopérer avec des pays en développement universitaire

Sorbonne Université et les établissements associés développeront une politique de partenariats académiques ciblés dans les pays à faible indice de développement humain¹⁴ et dont les systèmes universitaires sont en cours de structuration, par exemple en Afrique francophone. En nombre volontairement limité, ces partenariats, développés notamment avec l'IRD, privilégieront les actions présentant la plus grande pertinence pour le développement académique de ces pays.

Agir en Europe

Participer au débat européen et afficher ses références

Sorbonne Université renforcera sa participation aux activités de la Ligue européenne des universités de recherche (LERU) et de l'Association des universités européennes (EUA) pour faire mieux valoir l'impact des universités de recherche européennes et pour promouvoir des politiques nationales ou communautaires qui permettent de maximiser leurs apports au bien-être sanitaire, culturel, social et économique des citoyens européens.

La participation active de l'université aux grands réseaux universitaires européens lui permettra aussi d'échanger sur les bonnes pratiques en formation, recherche¹⁵ et innovation et de les mettre en avant dans les documents de principe européens.

Sorbonne Université participera également à la cohésion de l'espace européen de l'enseignement supérieur à travers son engagement dans des partenariats effectifs qui lui conféreront davantage de visibilité et d'attrait dans le monde. Dans les deux cas, elle visera à apparaître comme une université de référence dans l'espace européen.

Développer la dimension européenne de ses activités

Sorbonne Université renforcera la dimension européenne dans toutes ses activités. Elle assurera une veille et analysera les enjeux des différents appels à projets pour les intégrer à sa stratégie de développement. Elle placera la création de programmes conjoints avec d'autres universités européennes au cœur de son projet de formation.

À l'image de ce qui a été fait au sein du bureau Europe et des directions des relations internationales des deux universités fondatrices, elle incitera les enseignants et chercheurs à participer aux programmes mis en place par la Commission européenne et, plus généralement, aux écosystèmes européens. Elle soutiendra davantage ses personnels dans leurs démarches.

¹⁴ L'indice de développement humain a été proposé par le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) ; il ne se limite pas à la seule dimension économique du développement.

¹⁵ En matière par exemple de science ouverte.

S'ouvrir à la société en Europe et dans le monde

Assumer son rôle dans le triangle européen de la connaissance

Sorbonne Université renforcera son rôle d'opérateur européen du triangle de la connaissance. Elle approfondira notamment ses actions intégratives en formation, recherche et valorisation dans les communautés de l'innovation et de la connaissance (KIC) de l'Institut européen de technologie (EIT). Elle s'engagera dans des écosystèmes européens de l'innovation et de l'entrepreneuriat permettant de s'associer au monde des entreprises européennes.

Au-delà de ces communautés, elle construira des alliances européennes de la connaissance comme *4EU* construite avec les universités de Heidelberg, Varsovie et Prague pour renforcer les liens entre l'université et le monde de l'entreprise dans le cadre de projets innovants (*cf. ci-dessous Faire prospérer son écosystème innovant*).

Démultiplier les partenariats socio-économiques internationaux

En dehors de l'Europe, en renforçant sa visibilité internationale, Sorbonne Université travaillera avec de nouveaux partenaires à l'international. Il pourra s'agir d'organisations intergouvernementales ou multilatérales, de grandes entreprises étrangères, d'agences et d'organisations gouvernementales ou non gouvernementales. Ces partenariats seront autant d'occasions de dégager de nouvelles orientations pour ses activités, de trouver de nouveaux emplois pour ses diplômés, de nouveaux usages pour ses technologies ou de nouvelles ressources pour ses projets.

Faire rayonner à l'international les territoires où elle est implantée

Sorbonne Université est implantée sur des sites et dans des territoires dont le rayonnement international est exceptionnel pour des raisons historiques, culturelles ou touristiques¹⁶. En liens étroits avec les collectivités territoriales concernées, Sorbonne Université contribuera au rayonnement de ces territoires dans les activités académiques, scientifiques et technologiques.

A Paris et dans son agglomération, Sorbonne Université s'associera de manière plus étroite à la ville, à la région et à leurs agences pour renforcer l'attractivité de la métropole vis-à-vis des groupes internationaux, de jeunes entreprises de croissance étrangères ou des *start up*. Son action portera également sur la valorisation des savoirs produits par l'ensemble de sa communauté académique et sur celle de son patrimoine.

¹⁶ C'est le cas de Roscoff, Banyuls, Villefranche-sur-Mer et — pour les établissements associés — de Fontainebleau et Compiègne. Seul Paris est aussi connue mondialement pour ses activités académiques, scientifiques et technologiques.

Participer pleinement aux révolutions de la science ouverte, du numérique et des données¹⁷

La révolution numérique que connaît le monde entier n'est pas terminée. Ses différentes phases s'enchaînent *les unes après les autres et de plus en plus vite*, bouleversant les méthodes de travail dans l'ensemble des activités, créant de nouveaux produits, services et usages, faisant émerger de nouveaux modèles économiques. Porteuse à bien des égards de progrès, elle suscite également des inquiétudes. L'université est elle aussi concernée ; elle contribue à cette révolution par la recherche et l'innovation ; elle est affectée radicalement dans ses modes de travail.

Cette révolution à l'œuvre dans la société se traduit par une demande en croissance continue de connaissances, de compétences, d'expertises et de technologies nouvelles. Elle réclame aussi des usages raisonnés. Elle exige plus de transparence et d'éthique, implique davantage les individus et rend indispensable les sciences participatives.

Cette révolution modifie la place des données et les usages qui en sont faits : description, ouverture, archivage, (ré-)utilisation. Le *big data* et l'intelligence artificielle s'imposent. Elle change également le rapport à *la donnée* et les exigences en termes d'ouverture et d'accessibilité. Parce que les données jouent un rôle toujours plus grand dans les progrès de la science, le rapport à la recherche s'en trouve lui aussi modifié et les mêmes exigences d'ouverture et d'accessibilité se font entendre.

C'est pourquoi Sorbonne Université fait le choix d'articuler étroitement adaptation au numérique et science ouverte ; dans le contexte de celle-ci, la transformation numérique est une opportunité pour promouvoir la donnée et, plus généralement, les productions scientifiques (articles, ouvrages, thèses, revues...) en tant que biens communs. Ce bouleversement s'accompagne donc d'un enrichissement de la mission millénaire des universités, de conservation, de développement et de transmission des connaissances par la science ouverte.

Il s'agit aussi pour Sorbonne Université de se réapproprier et de rendre accessible à la communauté scientifique et, plus largement, à la société toutes les productions scientifiques issues de la recherche publique pour qu'elles n'échappent ni à la société ni à ceux qui les produisent.

Face à une demande en croissance continue des partenaires socio-économiques en matière de compétences, de formation, d'expertise et de recherche, Sorbonne Université est à même d'accompagner les évolutions de la société dans tous les aspects de cette révolution numérique : formation, recherche, transfert et diffusion des connaissances, expertises... Grâce à son spectre disciplinaire très large réunissant, dans ses trois facultés, les mathématiques, l'informatique, les sciences expérimentales, la médecine, les lettres, les humanités, les sciences humaines et sociales, Sorbonne Université accompagnera la transformation numérique de la société sur les axes suivants :

- elle contribuera — à travers la formation, la recherche et l'innovation — à la transformation numérique de la société dans les champs des technologies, des usages mais aussi des comportements individuels et collectifs ;
- elle utilisera sa position dans l'enseignement supérieur et la recherche pour promouvoir une science ouverte, participative et partagée ;
- elle accompagnera et reconnaîtra personnels et étudiants dans la transition vers la science ouverte qu'il s'agisse de formation, de recherche, de diffusion des connaissances, de transmission du patrimoine, d'impact socio-culturel et de développement économique ;
- elle soutiendra le développement d'infrastructures adaptées, poussera à l'évolution des procédures d'évaluation de la recherche et favorisera la transparence à travers l'explicitation des liens d'intérêt.

¹⁷ L'expression *données* est utilisée ici pour désigner la dimension technologique de la collecte, de la numérisation du stockage et de l'utilisation d'une quantité toujours plus importante d'information ; l'expression *donnée* pour en désigner la dimension sociale : valeur économique, contraintes législative et réglementaire, accessibilité...

Former et sensibiliser davantage au numérique et à la science des données

En premier lieu, Sorbonne Université cherchera à former plus d'étudiants aux disciplines au cœur du numérique tout en les ouvrant aux autres disciplines pour lesquelles ils seront autant de vecteurs de cette transformation. Il s'agit tout autant de former l'ensemble des personnels et des étudiants des autres disciplines aux outils, méthodes et modèles du numérique, sous-jacents indispensables à la modélisation, à la simulation, à la numérisation et à l'analyse des données sous toutes ses formes.

Former plus d'étudiants aux disciplines au cœur du numérique et des données

Pour progresser, la révolution numérique a besoin de compétences spécialisées. Les entreprises qui y participent directement rencontrent de grandes difficultés pour recruter les compétences dont elles ont besoin : informaticiens, mathématiciens mais aussi scientifiques des autres disciplines ayant acquis une forte spécialisation en informatique ou en mathématiques. Les autres entreprises, davantage utilisatrices des nouvelles technologies du numérique, ont également besoin de collaborateurs compétents dans ces domaines.

Pour faire face à cette demande, Sorbonne Université agira sur plusieurs axes.

- Elle suscitera des vocations nouvelles en s'adressant aux catégories de lycéens et d'étudiants peu motivés par le numérique à travers l'intervention, en particulier, d'étudiants ambassadeurs : actions dans les lycées ; mise en avant de profils originaux travaillant dans le numérique ; démythification du numérique.
- Elle valorisera l'image, le rôle et l'impact des sciences du numérique dans toutes les disciplines et dans l'ensemble de la société.
- Elle se donnera les moyens d'augmenter le nombre d'étudiants spécialisés dans le numérique.
- Elle enrichira son offre de formation continue en matière de numérique et décloisonnera dans ce secteur formation initiale et tout au long de la vie.

Former à l'utilisation du numérique et des données

Parce que la révolution numérique touche tous les secteurs de la société, ce sont bien l'ensemble des diplômés et des personnels de l'université qui sont concernés. Sorbonne Université proposera un enseignement en mathématiques et informatique destiné et adapté aux étudiants des trois facultés sous la forme de tronc commun ou de mineures thématiques consacrées au numérique. Pour cela il sera fait un usage intensif de la pédagogie inversée et/ou d'un apprentissage partant des besoins. L'université affichera et mettra en œuvre une orientation numérique de l'enseignement dans toutes les disciplines, évidemment à des degrés différents et variables dans le temps. Elle mobilisera des enseignants-chercheurs d'autres disciplines et volontaires pour enseigner dans le champ du numérique (par exemple des biologistes).

En parallèle, Sorbonne Université fera un effort important de formation de ses personnels aux méthodes et aux outils du numérique et des données (cf. ci-dessous *Engager la transformation numérique de l'établissement*). Elle sensibilisera ses étudiants et ses personnels à l'importance des données, de leur archivage et de leur format pour leur partage et leur utilisation à travers des traitements automatiques, de fouilles et d'analyses prédictives. Elle reconnaîtra et valorisera l'engagement dans ces actions.

Développer la recherche sur et autour du numérique

Sorbonne Université contribuera au progrès des sciences, technologies et usages du calcul et des données tout en s'engageant résolument en faveur d'une approche interdisciplinaire des sciences du numérique.

Développer les connaissances au cœur du numérique

Sorbonne Université continuera à participer de manière très active à la recherche, au développement des technologies ou à l'invention de nouveaux usages du numérique à travers les actions de ses laboratoires ou des *start up* que créent ses chercheurs, ses étudiants ou ses diplômés.

Le marché du travail étant particulièrement tendu dans le numérique (cf. ci-dessus *Former plus d'étudiants aux disciplines au cœur du numérique et des données*), Sorbonne Université devra trouver

des solutions pour rester attractive vis-à-vis de candidats doctorants, de chercheurs, d'ingénieurs et d'enseignants-chercheurs potentiels.

Plusieurs initiatives seront poursuivies et amplifiées : l'Institut des sciences du calcul et de la donnée autour du calcul haute performance et sur le traitement des données ; les humanités numériques ; le soutien à la filière Ed-tech (avec le pôle de compétitivité Cap Digital)...

Faire du numérique et de la donnée un objet des sciences humaines et sociales

Dans le même temps, elle étudiera les comportements individuels et collectifs induits par ces révolutions et proposera des solutions adaptées aux questions qu'elles posent. Les individus et la société étant directement concernés, les sciences humaines et sociales seront largement sollicitées¹⁸ : philosophie, lettres, linguistique¹⁹, sociologie et, notamment avec l'INSEAD et l'UTC, l'économie, la gestion, les sciences comportementales et le management.

S'engager en faveur d'une science ouverte

Dans les débats de société sur l'accessibilité et la transparence des données de la science, l'université prendra résolument position en faveur de l'ouverture. Elle accompagnera et soutiendra cette transition en termes de formation, d'évaluation, d'infrastructures et de développement économique. Sorbonne Université soutiendra les travaux sur les nouvelles thématiques et pratiques de recherche, en particulier, celles induites par la transformation numérique. Elle promouvra au sein de sa communauté et dans ses réseaux européens et internationaux, l'usage des meilleures pratiques en termes de science ouverte. Pour cela, elle favorisera les projets en interaction avec les usagers, accompagnera le développement d'infrastructures, soutiendra l'adoption du concept de plan de gestion des données et diffusera largement les connaissances. Elle appliquera cette notion de donnée ouverte à son propre fonctionnement dans le respect de la confidentialité des données nominatives.

En matière de publications scientifiques, elle continuera à encourager l'usage des archives ouvertes en déployant notamment l'archive ouverte pluridisciplinaire HAL²⁰ dans l'ensemble des trois facultés. Elle soutiendra les revues en libre accès, et contribuera à favoriser l'émergence, à l'échelle nationale et européenne, de nouveaux modèles de publication et maintiendra son engagement contre les monopoles dans l'édition scientifique ; elle positionnera ses propres éditions dans ce mouvement d'ouverture. Elle participera à une réforme à moyen et à long terme des processus d'évaluation scientifique tout en faisant mieux reconnaître, à court terme, l'impact académique de ses propres travaux de recherche.

Sorbonne Université encouragera les réflexions sur l'éthique scientifique. Le mouvement en faveur de la science ouverte participera du renforcement de l'intégrité scientifique. Par ailleurs, les étudiants seront sensibilisés au problème du plagiat et formés dans cet esprit. Les cours déjà proposés sur ces questions aux doctorants seront ouverts à tous les étudiants et personnels. La diffusion de bonnes pratiques sera assurée dans tout l'établissement.

Elle poursuivra les efforts engagés par ses deux universités fondatrices en faveur de l'éthique, de l'intégrité scientifique et de la déontologie professionnelle. Le comité d'éthique sera maintenu, les règles et bonnes pratiques rappelées systématiquement, en particulier au cours des études doctorales, et l'attribution du diplôme d'habilitation à diriger des recherches sera l'occasion de revenir sur ces enjeux.

Engager la transformation numérique de l'établissement

En miroir de l'engagement pour la société dans la révolution numérique, Sorbonne Université engagera sa propre transformation. En effet, pour gagner en efficacité et permettre à ses personnels de se consacrer au cœur de leurs missions, Sorbonne Université doit elle-même réussir cette transformation, qu'elle concerne directement ses missions, ou qu'elle s'adresse aux fonctions soutiens

¹⁸ Comme c'est déjà par exemple le cas dans le projet TRANSNUM soutenu par l'IdEx.

¹⁹ C'est le cas par exemple en analyse du discours sur internet ; en linguistique de corpus (travail sur ce qu'on appelle de « grands corpus » grâce et par le numérique etc.) ; en terminologie ; en stylistique et rhétorique sur l'influence du numérique sur la littérature, sa fabrication, sa langue, son style.

²⁰ Hyper articles en ligne.

et supports. L'ambition portée par Sorbonne Université est de devenir un établissement en capacité de négocier le virage numérique vers la société de l'information. C'est dans cet objectif que les systèmes d'information seront mobilisés.

Étendre l'usage du numérique et de la donnée dans ses missions

Sorbonne Université étendra l'usage du numérique et des données dans toutes les disciplines, que ce soit en formation (cf. ci-dessus) ou en recherche, à travers le développement du stockage, de l'accessibilité et de l'exploitation des données par ses laboratoires. Elle accompagnera les missions de préservation et de transmission du patrimoine scientifique par la numérisation intelligente des données.

Dans la suite de ce qui a déjà été accompli au sein de l'Institut des sciences du calcul et des données, elle favorisera le développement de nouvelles connaissances, de nouveaux outils et de nouveaux enseignements à partir des données de la recherche.

Dans le champ de la pédagogie, l'université fera un usage important des outils numériques disponibles pour améliorer les échanges entre enseignants et étudiants (Moodle, réseaux sociaux), pour faciliter l'accès à certaines ressources pédagogiques (MOOCs, SPOCs). Elle poursuivra son engagement dans la coopération et la mutualisation des enseignements numériques au niveau national comme cela a été fait pour les études médicales. Pour faire évoluer les procédures d'évaluation et de contrôles des acquis, Sorbonne Université aura recours plus souvent aux possibilités offertes par les technologies de l'information et de la communication, en s'inspirant par exemple de ce qui a été réalisé pour l'examen classant national informatisé en médecine²¹. L'accessibilité numérique pour les étudiants en situation de handicap fera l'objet d'une attention particulière.

Transformer les fonctions support et soutien par le numérique

Le numérique et les systèmes d'information sont résolument placés au centre du processus de construction de Sorbonne Université. En effet, une meilleure articulation des systèmes d'information entre eux et un recours plus systématique aux outils numériques dégagera du temps et des moyens pour permettre à tous les personnels de se concentrer sur le cœur de leurs missions.

A cet effet, un schéma directeur et d'orientation stratégique sera défini et mis en œuvre pour améliorer l'*urbanisme* de ces systèmes et harmoniser progressivement les processus de travail et de gestion. Pour cela, des outils communs seront choisis et leur déploiement assuré en partenariat avec les acteurs, notamment pour la gestion des ressources humaines, la scolarité, les outils de pédagogie numérique communs, l'intranet et le système d'information immobilier. Il orientera aussi l'amélioration de la qualité de service attendue par la communauté autour d'applications utilisées quotidiennement à l'instar de la messagerie.

Ce schéma constituera en outre un point de départ solide pour la construction d'un campus numérique : gestion des salles, identification commune pour l'accès aux espaces de vie et d'étude, multiplication de l'offre de services. Il permettra la dématérialisation des procédures qui constitue un objectif central et une conséquence nécessaire de la modernisation des systèmes d'information. Comme les utilisateurs constituent l'élément essentiel d'un système d'information, une place centrale leur sera faite aux stades de la définition, de la conception, du déploiement et de l'exploitation de ses composantes.

Enfin, il participera de l'amélioration, de la création éventuelle et de l'utilisation d'indicateurs permettant le pilotage de Sorbonne Université et de ses facultés dans les meilleures conditions. La réorganisation qui résultera de la mise en œuvre du schéma directeur s'accompagnera de la rédaction d'un catalogue de services réalisé en étroite collaboration avec les représentants de la communauté et centré sur l'utilisateur final.

²¹ Cet examen, entièrement informatisé, a pris la suite de l'ancien concours de l'internat.

Comprendre, apprendre et entreprendre dans un monde en transformation

La globalisation et les révolutions du numérique et de la science ouverte sont au cœur des deux objectifs stratégiques qui viennent d'être présentés. À côté de ces deux mutations, nombreuses sont les transformations en cours et à venir de la société et dont les enjeux sont essentiels : allongement de la vie, réchauffement climatique, démographie, place de la démocratie, accès aux ressources (énergie, eau, produits agricoles et miniers, santé, éducation...). Elles nécessitent d'apprendre à s'adapter, de modifier la façon de vivre, de travailler, de se déplacer, d'interagir, d'organiser et *in fine* de penser. À ce titre, Sorbonne Université, comme toutes les grandes universités de recherche, a une responsabilité particulière.

Par l'ampleur des disciplines qu'elle embrasse, Sorbonne Université peut contribuer à anticiper ces transformations et accompagner la société comme les individus pour qu'ils y participent de manière raisonnée. Elle sera d'autant plus pertinente qu'elle agira comme seule une université peut le faire, c'est-à-dire en tirant parti des synergies entre ses disciplines et ses missions : formation, recherche, innovation et médiation et en déployant ses actions de manière intégrée, que celles-ci concernent les individus, les organisations ou la société en général.

Apprendre au contact de et par la recherche, chercher en ayant la formation et la transmission comme horizon, innover à l'interface des découvertes et des usages sociaux : telles sont les approches que Sorbonne Université défendra. C'est ainsi qu'elle promouvra l'esprit critique, l'autonomie de pensée, la capacité à analyser des informations provenant d'un monde complexe et tenté par les théories simplificatrices.

Elle défendra l'esprit critique, l'autonomie de pensée, la capacité à analyser des informations provenant d'un monde complexe et tenté par les théories simplificatrices.

Être à l'écoute de la société

En tant qu'université de recherche, si Sorbonne Université se doit d'être aux frontières de la connaissance et d'aider la société à comprendre les grands défis à venir et à s'y adapter, elle doit tout autant écouter les questions que se pose la société et être attentive à ses attentes, notamment en termes de développement durable.

Pour ce faire, Sorbonne Université multipliera les échanges et interactions avec la société. À côté des conseils de perfectionnement de ses formations, Sorbonne Université fera évoluer son dispositif d'orientation stratégique en invitant à y participer des personnalités du monde socio-économique en complément des membres actuels de son Conseil d'orientation stratégique international dont les membres sont issus du monde académique. En encourageant le développement des sciences participatives, elle renforcera aussi ses échanges avec la société.

Le choix des priorités que l'université se fixera tiendra compte des suggestions issues de ce dispositif, des conseils de perfectionnement et de l'évaluation externe des unités de recherche mais aussi d'activités de veille stratégique²². Elles reposeront sur l'expertise des personnels, sur l'exploitation de bases de données bibliométriques ou technologiques²³ et sur des études comparatives.

Agir pour et avec la société

La première des interactions avec la société concerne la formation des étudiants. L'université s'attachera à ce que leur diversité soit à l'image de la société (genre, origine géographique et sociale, handicap éventuel, âge et expérience...) et que leur réussite repose sur la plus grande égalité des chances (*cf. ci-dessous Accueillir la diversité des étudiants et les aider à intégrer la société*). Les autres formes d'interaction avec la société concernent, d'une part, le dialogue entre science, culture et société et, d'autre part, l'innovation sous toutes ses formes.

²² Dans certains pays ces activités sont regroupées sous le terme de recherche institutionnelle ; il est aussi possible de les désigner sous l'expression d'*intelligence académique*.

²³ Bases de données de brevets par exemple.

Au-delà de toutes les innovations pédagogiques et de recherches dans lesquelles Sorbonne Université veut s'inscrire et évoluer, il est essentiel que l'université tienne compte des enjeux de développement durable, aussi bien au niveau du fonctionnement de l'établissement, sur l'ensemble de ses campus, que dans les recherches menées par ses laboratoires. En effet, les enjeux écologiques ne doivent plus être une annexe à l'innovation et à la recherche mais doivent en faire pleinement partie.

Il est du devoir d'une université aux ambitions de Sorbonne Université de ne pas reléguer ces questions au second plan. Sa volonté de s'inscrire pleinement dans la société et de participer à sa construction doit nécessairement passer par considérer les enjeux du développement durable au cœur de tous ses projets puisqu'il s'agit d'une question urgente et d'envergure mondiale.

Faire dialoguer science, culture et société

Sorbonne Université — avec les établissements associés — remplira le rôle unique et original qu'une université de recherche de tous les savoirs doit jouer dans le dialogue entre science, culture et société, notamment au sein d'une grande métropole. L'association des trois mots *Science, Culture et Société* traduit la volonté d'ouverture de l'université sur la société.

Cette ouverture rejoindra le concept de responsabilité sociétale ou sociale de l'université. Celle-ci impose à l'université un engagement fort pour intégrer dans ses activités toutes les préoccupations culturelles, sociales, économiques et environnementales de la société et leurs relations avec le monde du travail, les collectivités territoriales et les autres composantes de la société. Cette responsabilité porte ainsi deux orientations majeures pour l'université, la coopération et la solidarité.

Cette responsabilité est celle de toute la communauté de Sorbonne Université. Elle associera les équipes de ses trois facultés et les initiatives portées par ses chercheurs, ses *alumni* et ses étudiants dont l'engagement pour l'ouverture sur la société sera reconnu.

Le périmètre des actions engagées par l'université s'appuiera sur une communication très structurée et concernera toute la société : ses personnels, ses étudiants²⁴, ses *alumni*, les publics scolaires en particulier, les grandes institutions culturelles présentes à Paris, les milieux économiques, les associations...

Dans le dialogue entre science, culture et société, l'université jouera plusieurs rôles.

- Elle constituera une source et un réceptacle de connaissances à la disposition de tous, pour permettre à chacun de contribuer, se former et ainsi étayer rationnellement les avis et les prises de position. En tant qu'opérateur de recherche de premier plan, elle sera présente dans les *media* spécialisés et grand public pour être à l'écoute de la société et mettre en avant les résultats de recherche les plus importants obtenus par ses trois facultés. Elle renforcera son activité muséale par la mise en place de partenariats²⁵.
- Les membres de sa communauté prendront part à ce dialogue, que ce soit dans les *media*²⁶, dans des réunions et manifestations organisées dans la Cité ou sur les campus. Ils seront encouragés à le faire en explicitant leur lien à l'université et à quel titre ils s'expriment. L'université veillera également à renforcer et développer l'acquisition de compétences en matière de médiation scientifique pour les étudiants et les chercheurs.

Par ailleurs, en lien étroit notamment avec le PSPBB et ses instituts (*Collegium Musicae*, OPUS, ICM, Institut de la transition environnementale, Institut Henri Poincaré...), elle développera une programmation culturelle originale à spectre large et clairement décloisonnée qui mettra en évidence les liens entre sciences, technologies, littérature, humanités, arts et société. Elle accordera une place importante au dialogue et favorisera les interactions. Cette programmation s'adressera à toute la diversité des étudiants et des personnels et à l'ensemble de la Cité : voisinage, publics informés ou empêchés (handicapés, personnes hospitalisées ou emprisonnées).

²⁴ Le service national sanitaire est une opportunité pour tous les étudiants en santé de Sorbonne université pour s'impliquer à la fois dans et hors de l'université sur les thématiques essentielles de la prévention en santé.

²⁵ Cf. la *Maison des Mathématiques*, avec l'Île-de-France et la Ville de Paris ou l'étroite coopération avec le musée du Louvre.

²⁶ Cf. le partenariat renouvelé avec France Culture, avec par exemple le forum *Sexe et pouvoir* en février 2018.

Faire prospérer son écosystème innovant

Sorbonne Université intensifiera les transferts de connaissances de toute nature pour favoriser la création, l'innovation, le recours à l'expertise détenue par ses personnels et l'utilisation de son héritage scientifique. Elle renforcera l'écosystème innovant qu'elle a créé ces dernières années dans les territoires où elle est implantée avec notamment le CNRS, l'UTC, le MNHN et l'INSEAD comme avec certains de ses partenaires européens. Les plateformes scientifiques contribueront quant à elle notamment à la diffusion de l'expertise.

Pour améliorer cet écosystème, l'accent sera mis sur la fluidification des échanges entre les participants et sur les synergies. Un fonds d'amorçage Quadrivium 2 sera lancé en s'appuyant sur le potentiel exceptionnel de cet écosystème. Le pôle entrepreneurial de l'université sera renforcé et concernera aussi bien les personnels que les étudiants et les *alumni*. Ce pôle intégrera ses actions avec celles lancées pour développer l'esprit d'entreprise (cf. ci-dessous *Apprendre à entreprendre*). Les innovations dans le domaine des lettres, des sciences humaines et sociales, d'ores et déjà nombreuses²⁷, continueront à être accompagnées dans leurs spécificités.

Sur le campus Pierre et Marie Curie, le parc de recherche et d'innovation *Paris Parc* ouvrira en 2021 et sera le cœur de cet écosystème. Ses espaces communs constitueront un véritable tiers-lieu dédié à l'innovation issue de l'université ; sa construction sera soutenue par l'État, la région Ile-de-France et la Mairie de Paris. Il permettra de concentrer les échanges entre étudiants, jeunes sociétés, équipes de recherche mixtes et laboratoires d'entreprises dans tous les domaines couverts par l'université.

L'écosystème innovant de Sorbonne Université sera aussi renforcé sur d'autres sites : un partenariat rapproché sera mis en place avec l'Institut universitaire d'ingénierie en santé et l'établissement public territorial Grand Orly-Seine-Bièvre pour la clinique de l'autonomie de l'hôpital Charles Foix à Ivry-sur-Seine. À Roscoff, *Blue Valley* sera renforcée.

Les Instituts Carnot de Sorbonne Université ainsi que les autres laboratoires participeront au développement des activités de recherche contractuelle avec les entreprises aussi bien à la faculté de médecine — Institut de la vision et Institut du cerveau et de la moëlle (ICM) — qu'à la faculté des sciences et d'ingénierie — Tremplins Carnot *Interfaces* et *Smiles*. Le renforcement des relations avec les PME et les ETI sera particulièrement recherché notamment à travers les pôles de compétitivité.

Enfin, des partenariats globaux — couvrant formation, recrutement, recherche, innovation et développement — seront établis avec certaines entreprises pour lesquelles l'intensification des relations est jugée prioritaire. De même, Sorbonne Université approfondira les liens stratégiques avec les territoires où elle est implantée, afin d'inscrire toujours plus ses actions dans leur développement.

Faire évoluer les activités académiques

Pour continuer à participer aux aventures culturelles et scientifiques de l'humanité tout en répondant aux attentes de nos concitoyens et de la société, Sorbonne Université cherchera à relever les défis qui se présentent à toutes les universités, qu'il s'agisse de faire émerger de nouvelles thématiques, conserver, développer et transmettre des savoirs ou donner l'envie d'entreprendre sous toutes ses formes.

Pour atteindre ses premiers objectifs, en concertation avec les organismes de recherche et les établissements associés, elle respectera un double équilibre.

- Il s'agira d'abord de conserver un équilibre entre l'approfondissement du cœur des disciplines et le développement des interfaces qu'elles partagent et où se concentrent les défis qui se présentent à la société (cf. ci-dessous *Faire émerger de nouvelles thématiques aux frontières des connaissances et des disciplines* puis *Conserver, produire et transmettre les savoirs*).
- Sorbonne Université sera aussi attentive à l'équilibre entre soutien au long cours de certaines activités et incitation à changer les pratiques de manière disruptive. Les moyens de l'IdEx seront notamment utilisés pour encourager ces évolutions.

²⁷ Cf. par exemple l'édition hypertextuelle de l'*Astrée* ou l'édition numérique collaborative et critique de l'*Encyclopédie*.

Faire émerger de nouvelles thématiques aux frontières des connaissances et des disciplines

L'émergence de nouvelles thématiques de recherche considérées comme prometteuses puis leur consolidation continueront donc à être encouragées. Sorbonne Université accompagnera l'évolution et le développement des instituts et des projets interdisciplinaires. Elle favorisera les projets nouveaux aux interfaces dans une vision cohérente des priorités thématiques.

Des dispositifs d'accueil et d'environnement complets seront proposés à de nouvelles équipes : locaux, dotation initiale, financements de chercheurs contractuels... Le programme *Emergence* qui a donné d'excellents résultats sera reconduit sans qu'aucune thématique ne soit imposée ou exclue. Par ailleurs, les moyens de l'IdEx seront aussi sollicités pour la pluridisciplinarité (renforcement des instituts et du futur Collège des écoles doctorales, redéfinition des missions du collège des licences, mise en place du collège des masters).

Parmi les grandes universités qui ont servi de référence ou de repères à Sorbonne Université dans la construction de son projet, elle est le seul établissement à rassembler — au meilleur niveau et avec un poids significatif — sciences, ingénierie, médecine, lettres et sciences humaines tout en étant peu présente dans certaines sciences sociales. En lien étroit avec l'INSEAD, l'UTC et l'Université Panthéon-Assas, l'université créera des chaires en sciences sociales spécialisées dans certains secteurs, notamment ceux des instituts interdisciplinaires dont le soutien sera renouvelé et approfondi. Par ailleurs, Sorbonne Université poursuivra ses coopérations ou en initiera de nouvelles avec des universités complémentaires de Paris Centre, d'Ile-de-France voire d'autres régions ou pays (*cf. Agir parmi les grandes universités européennes et mondiales*).

Conserver, produire et transmettre les savoirs

L'université poursuivra l'activité première des universités, au cœur de leurs disciplines en conservant, produisant et transmettant les savoirs.

À l'instar des établissements dont elle est l'héritière et en liaison avec le MNHN, Sorbonne Université assumera sa responsabilité de conservation et de diffusion de savoirs rares ou patrimoniaux, dont elle est souvent la seule dépositaire à l'échelle nationale, notamment dans certains champs de l'archéologie, de l'histoire et des langues anciennes mais aussi des mathématiques. Son engagement en faveur de la science ouverte et de l'accès libre aux données de la recherche démultipliera ses actions de conservation des savoirs (*cf. ci-dessus S'engager en faveur d'une science ouverte*).

Pour contribuer au développement de nouvelles connaissances au cœur des disciplines, outre la diffusion des pratiques du numérique dans tous ses laboratoires et le recrutement de chercheurs de haut niveau (*cf. Accueillir étudiants et personnels du monde entier*), Sorbonne Université proposera un cadre nouveau d'organisation et de répartition du temps de travail pour les enseignants-chercheurs. Elle accompagnera davantage les équipes de recherche pour les aider à diversifier et relever le niveau de leurs ressources. L'évolution des systèmes d'information les soulagera du poids de certaines tâches.

Pour la transmission des savoirs, Sorbonne Université participera à la transformation pédagogique qui traverse l'enseignement supérieur et la recherche en France et ailleurs dans le monde (*cf. ci-dessous Poursuivre la transformation pédagogique de l'université*). Elle exposera davantage et le plus tôt possible les étudiants à la recherche. L'organisation des formations de master évoluera dans le respect du cœur des disciplines et de l'interdisciplinarité.

Parce que la formation par la recherche constitue un atout pour appréhender le monde à venir, Sorbonne Université continuera à renforcer la place des doctorants en développant une politique ambitieuse et adaptée à toutes les spécificités disciplinaires : charte des thèses renouvelée, portail de présentation de l'offre de formation du Collège comme des différentes écoles doctorales.

De manière globale et ouverte, il sera proposé un *continuum* où, de la première année de licence jusqu'au doctorat, seront proposés des parcours attractifs et motivants de formation par la recherche, sur projets, aux frontières comme à l'interface des connaissances.

Apprendre à entreprendre dans tous les aspects de la vie

Parce qu'à l'avenir, plus que ce ne fut le cas dans le passé, chaque individu aura à explorer tout au long de sa vie de nouveaux horizons, l'université développera chez l'ensemble de ses étudiants,

diplômés, personnels et partenaires l'aptitude à entreprendre dans tous les domaines : formation, carrière, accomplissement personnel...

Pour cela, une place importante sera faite à la culture du risque et à sa maîtrise, à l'apprentissage et au dépassement de l'échec comme au contrôle et à la gestion de la réussite. Cette sensibilisation et cette formation seront notamment renforcées pour permettre à ceux qui le souhaitent de créer leur propre environnement de travail, par exemple, une nouvelle entreprise.

Poursuivre la transformation pédagogique de l'université

Accueillir la diversité des étudiants et les aider à intégrer la société

La mission de formation de Sorbonne Université consiste à accueillir et faire réussir les étudiants les plus talentueux ou les plus motivés, quels que soient leur expérience, leur parcours, leur genre, leur origine sociale ou géographique, leur âge et leurs handicaps éventuels qui constituent autant de richesses pour l'université, les autres étudiants et la société. Compte tenu des contraintes qui pèsent sur ses ressources, l'université ne visera pas une augmentation des effectifs de ses étudiants mais plutôt de ses diplômés. Il s'agira de faire réussir davantage d'étudiants.

Pour cela, Sorbonne Université créera, tout d'abord, les conditions d'un choix symétrique et volontaire de l'université par ses étudiants et de ses étudiants par l'université. Des démarches seront engagées avec les étudiants vers les publics les plus divers. Elle s'engagera dans une politique active d'information des lycéens et des candidats en utilisant davantage ses propres étudiants. L'université s'efforcera de trouver les ressources permettant à des étudiants disposant de moins d'opportunités de rejoindre ses campus pour y réussir leur formation. L'université invitera les étudiants à être acteurs de leur parcours, en les incitant à participer à des projets innovants.

Le respect et la recherche de la diversité ainsi que la lutte contre les discriminations et l'autocensure constitueront des priorités particulières pour favoriser les études et le développement de carrière. La diversité dans le recrutement constitue un atout de la formation de l'ensemble des étudiants puisqu'ils évolueront ensuite dans un monde de plus en plus global et complexe où la capacité à travailler dans des environnements et avec des interlocuteurs différents sera cruciale.

Pour suivre ces questions de diversité, préciser sa stratégie, définir sa politique, les évaluer et les faire évoluer, l'université se dotera d'un système d'information permettant de suivre les cohortes de ses étudiants en prenant en compte leur diversité et leurs parcours avant, pendant et après leurs études.

Intégrer formations initiale et continue

Pour accompagner les transformations de la société et à l'instar de ce qu'a réussi la faculté de médecine comme pour remplir pleinement sa mission de formation auprès d'un public important et diversifié, l'université intégrera formations initiale et continue.

Elle s'organisera donc pour accueillir un public étudiant le plus large possible, allant des jeunes bacheliers tels qu'ils sortent du lycée aux cadres d'entreprise, en passant par de jeunes professionnels en reprise d'études (par exemple au niveau du master), des auditeurs d'écoles d'été (le plus souvent internationaux) et des retraités (université inter-âges). Dans tous les cas, il s'agira de former pour rayonner et de rayonner pour former ; l'université valorisera ainsi ses savoirs et ses savoir-faire.

Sorbonne Université accompagnera activement cette évolution du rapport à la formation, à la fois dans le temps, et dans ses modalités, en facilitant les démarches qualitatives d'acquisition de compétences. Pour cela, Sorbonne Université articulera davantage formation en présentiel et à distance, à travers la modularité, l'explicitation des prérequis et des acquis attendus de ses unités d'enseignement.

Si les contenus disciplinaires et les acquis attendus sont proches voire identiques (*cf. ci-dessous Intégrer formation initiale et continue*), l'université accueillera chaque type d'étudiants de manière adaptée. Par exemple, pour les jeunes bacheliers, l'objectif consistera à leur apprendre à s'adapter à un monde en mutation tout en respectant les exigences du travail universitaire : place de la recherche, vérification des sources, distance critique...

Développer les ressources pédagogiques et scientifiques

Pour améliorer son dispositif de formation et le rendre encore plus attractif, l'université renforcera son réseau de ressources pédagogiques. Pour les bibliothèques, la création de nouvelles places en lettres et en médecine sera étudiée ; de nouveaux services y seront développés ; les horaires seront adaptés à l'évolution des usages. Les points d'accès au service d'apprentissage des langues seront multipliés pour permettre à tous — étudiants comme personnels — un usage en libre-service. Le *FabLab* en réseau de Sorbonne Université sera étendu avec de nouveaux sites sur les différents campus ; il sera accessible aux étudiants mais aussi aux personnels, aux *alumni* et aux entreprises.

Sorbonne Université facilitera aussi l'accès aux plateformes scientifiques mutualisées qui ont été organisées en réseau depuis une dizaine d'années et pour lesquelles elle poursuivra ses investissements à l'image de ce qui a été fait pour les animaleries, *European Marine Biological Resources Center* (EMBRC), le centre du réseau *Future internet of things* (FIT) ou encore l'Institut des sciences du calcul et de la donnée.

Installer Sorbonne Université et affirmer son identité

Maintenant que Sorbonne Université est devenue une réalité, elle doit s'installer en tant qu'institution nouvelle et unique aussi bien dans sa communauté, que parmi les universités et, au delà, sur ses territoires et dans toute la société.

Le contexte particulier de la refondation d'une université de tous les savoirs au centre de Paris donne à la communication — tant externe qu'interne — une très grande importance. De plus, dans ce domaine, la marge de progression des deux universités fondatrices restait significative. Il s'agit de mieux communiquer vis-à-vis de l'extérieur sur son identité, sur ses activités ainsi que sur son impact scientifique et sociétal. Il s'agit tout autant de resserrer les liens qui unissent ses facultés, ses composantes et l'ensemble de ses membres, y compris les diplômés. L'un des objectifs prioritaires de la communication interne est de promouvoir les échanges et la coopération interdisciplinaires en faisant mieux connaître à la communauté les actions innovantes de ses membres.

Se faire connaître et reconnaître dans la société

Rendre plus visible son périmètre et ses spécificités

Dans la société, Sorbonne Université veillera à faire connaître son identité et les spécificités de son périmètre d'activité parmi les universités françaises, européennes et internationales.

Son identité est celle d'une université publique de recherche qui se consacre à la conservation, la production, la transmission et la diffusion des savoirs au service de tous les individus, de leur santé, de leur épanouissement, de la société et de son développement. Parmi ses spécificités, elle mettra notamment en avant :

- la très large couverture de son spectre disciplinaire en lettres, en médecine, en sciences et ingénierie ainsi que la très grande qualité de ses formations et recherches ;
- la place importante des parcours professionnels dans son offre de formation : métiers de la santé, de l'ingénieur, de la communication, du commerce, de l'enseignement et de la recherche ;
- son engagement dans l'innovation pédagogique et technologique ;
- le rôle central de la faculté des sciences et d'ingénierie dans les recherches sur le calcul, les données et leurs interactions avec toutes les disciplines ;
- l'engagement international de la faculté de lettres dans les humanités classiques, l'histoire de l'art et la musicologie, en liaison avec le PSPBB et de nombreuses institutions culturelles ;
- la contribution essentielle de la faculté de médecine à la formation, à la recherche médicale et aux soins dans l'ensemble hospitalier exceptionnel de l'Est parisien ;
- son rôle de leader européen dans les sciences de la mer.

Mieux faire connaître son impact global

En France, l'impact des universités de recherche sur la société est généralement sous-estimé par leurs interlocuteurs nationaux, alors qu'à l'étranger nul ne songe à le remettre en cause. De manière spécifique, Sorbonne Université est trop souvent perçue comme un acteur national dans les seuls champs de la recherche fondamentale et de l'enseignement supérieur. Pourtant, son implication dans la société dépasse largement ces seuls champs et touche également à la vie étudiante, à l'attractivité territoriale, à la vie culturelle, à la médiation scientifique et au développement économique. L'impact économique de l'université est très important, comme l'a montré un rapport récent, avec plus de 3 milliards d'euros de valeur économique ajoutée annuelle créée et près de 33 000 emplois générés par son activité²⁸.

Sorbonne Université restera attentive à son impact global tout en cherchant à être davantage perçue au niveau local comme un interlocuteur incontournable pour les territoires. L'établissement se mettra en situation de construire avec ses partenaires non académiques une politique partagée de

²⁸ Cf. rapport *Biggar Economics* 2015 : 1 € investi dans l'UPMC a généré 5 € de valeur ajoutée en France et 5,16 € en Europe ; 1 emploi soutenu dans l'établissement génère 3,24 emplois en France et 3,64 emplois en Europe.

développement, notamment avec les collectivités territoriales d'Île-de-France, mais aussi de Bretagne, Occitanie et Provence-Alpes-Côte d'Azur.

Diversifier les ressources

Pour mettre en œuvre ses projets et, notamment, son plan d'infrastructures (cf. ci-dessous), Sorbonne Université accentuera l'orientation prise depuis quelques années en termes de diversification de ses ressources. Cela passera par la poursuite du développement d'une recherche contractuelle choisie — notamment avec les entreprises, en Europe ou à l'international car les coûts complets sont mieux pris en compte avec ces partenaires — et de celui du mécénat, y compris de compétences.

La formation tout au long la vie, qui est l'une des missions centrales de l'université, sera systématiquement développée et l'université prendra toute sa place dans la politique nationale de dynamisation des formations en apprentissage. Ce sera enfin l'occasion de générer des ressources plus importantes qu'aujourd'hui pour l'enseignement. Comme c'est le cas dans le champ du numérique, il existe en effet une demande solvable des milieux socio-économiques pour la formation.

Enfin, la diversification des ressources passe aussi par leur usage optimal : l'amélioration des procédures de gestion sera source d'économies qui constitueront autant de ressources rendues à nouveau disponibles pour mieux remplir les missions de l'université.

S'affirmer dans le monde académique

Porter ses valeurs

En cohérence avec ce qu'elle a proposé dans le cadre de l'appel à projets d'initiatives d'excellence, Sorbonne Université affirmera les valeurs d'université publique de rang mondial et ouverte à tous qui ont déjà été décrites ci-dessus. Elle refusera notamment tout changement dans ses statuts ou dans ceux de ses personnels qui conduirait à l'éloigner du service public ou à interdire à certains étudiants ou personnels, pourtant très motivés, de la rejoindre.

Les valeurs de Sorbonne Université intègrent aussi l'égalité femme/homme, la lutte contre toutes formes de discrimination et plus largement la diversité au sein de l'Université et l'intégration du handicap. La rémunération et, plus encore, la carrière des agents ne doivent pas dépendre du genre, de l'origine sociale ou géographique ou d'un handicap éventuel. Pour cela, l'université s'attachera à ce qu'un accompagnement adapté soit proposé aux personnels pour leur développement de carrière. Il s'agira de supprimer les freins ou les obstacles qui empêchent l'accès à certaines fonctions et de donner les mêmes chances à toutes et tous. Par exemple, lors d'un concours, la proportion de femmes sélectionnées dans les admissibles devra être *a priori* identique à celle des femmes candidates.

Par ailleurs, l'amélioration du fonctionnement des instances de l'université, de la transparence des décisions qui y sont prises et de la sérénité de l'atmosphère qui y règne continuera à être recherchée.

Mieux faire reconnaître son impact scientifique

Pour relever le défi de la compétition scientifique et renforcer son rayonnement académique, Sorbonne Université s'attachera à mieux faire connaître les résultats de ses travaux de recherche au niveau mondial à travers une attention plus grande et plus systématique portée à la science ouverte ainsi qu'au choix des revues, conférences et ouvrages où sont présentés ces résultats. Il en ira de même pour les coopérations scientifiques ou pédagogiques avec d'autres institutions internationales, notamment dans les pays en émergence académique qui contribueront ainsi au rayonnement de l'université.

A moyen et long terme, l'université s'engagera sur les scènes française, européenne et mondiale, à favoriser de nouveaux modes d'évaluation des travaux scientifiques rendus nécessaires notamment par la promotion de la science ouverte.

Nouvelles modalités d'intégration avec les institutions partenaires

Sorbonne Université proposera aux organismes de recherche et à ses partenaires d'Ile-de-France²⁹ de nouvelles modalités d'intégration de leurs activités, de leurs procédures et de leurs périmètres. Les unités mixtes de recherche seront les premières concernées à travers la généralisation du principe du gestionnaire unique et, plus encore, de la délégation globale de gestion. Les processus d'affectation des personnels et des moyens financiers seront transparents et partagés. Le secteur de la formation comme celui de l'innovation et du développement économique feront aussi l'objet d'une mutualisation plus poussée.

Enfin, Sorbonne Université produira des données budgétaires consolidées et mettra à disposition de l'ensemble de ses services et composantes des indicateurs diversifiés et pertinents permettant une amélioration continue de l'emploi de leurs ressources.

Installer l'établissement et déployer son modèle

Bâtir une université forte avec des facultés fortes

Le modèle qu'a retenu et que déploiera Sorbonne Université est celui d'une université forte et largement déconcentrée, avec des facultés fortes dotées *de facto* de compétences importantes.

- Le niveau universitaire aura notamment la responsabilité de l'orientation stratégique de l'établissement, de la répartition des moyens entre les facultés, de l'animation de l'association et des relations institutionnelles avec les partenaires extérieurs.
- Le niveau facultaire sera en charge de la programmation, de la mise en œuvre et de l'adaptation des actions de l'université au plus près des formations et des unités de recherche.

Cette répartition des responsabilités et des compétences sera l'un des traits marquants de Sorbonne Université et trouve une première traduction dans le présent projet. Elle se traduira par un égal positionnement des trois facultés, des échanges réguliers et une étroite coordination entre université et facultés. Un système de pilotage partagé intégrant des indicateurs et des tableaux de bord facilitera le dialogue et nourrira la relation de confiance.

Ils seront repris dans des contrats d'objectifs et de moyens. Sur la durée d'un projet d'établissement, ces contrats donneront à chaque faculté les moyens d'assumer ses responsabilités et de développer ses activités en générant des ressources supplémentaires dans un cadre incitatif. Le niveau universitaire prendra en compte, dans l'allocation annuelle des moyens et en accord avec ces contrats, l'activité et l'atteinte des objectifs de chaque faculté et garantira dans le même temps l'équité et la solidarité entre toutes les composantes de l'université. Des indicateurs seront développés en toute transparence pour mesurer l'activité et l'atteinte des objectifs de chaque faculté.

Le modèle est aussi celui d'un groupe d'établissements associés portant une vision partagée d'un développement en commun et animé par Sorbonne Université. La pérennisation de l'Initiative d'excellence (IdEx) SUPER et son pilotage par l'université confèrent à cette dernière une responsabilité forte en termes d'animation, de clarté et de rigueur : Sorbonne Université s'attachera à promouvoir des projets au long cours mais de durée définie et à caractère disruptif ; elle favorisera les projets communs à plusieurs disciplines, facultés ou établissements associés en mettant à profit leurs compétences particulières dans le respect de leurs missions ; en termes de méthode, elle définira des objectifs précis, favorisera une approche par coûts complets, garantira la qualité des processus et évaluera l'atteinte des objectifs poursuivis.

Mettre à niveau les infrastructures et leur environnement urbain

La politique concernant les infrastructures, y compris les grands projets immobiliers, s'inscrit dans le nouveau périmètre né de la création de Sorbonne Université avec ses trois facultés. L'échelle de temps patrimoniale étant longue, Sorbonne Université visera en premier lieu la finalisation des projets déjà lancés ou initiés de longue date.

Le principe sur lequel reposera la politique patrimoniale de l'université consistera à mobiliser ses ressources pour satisfaire les besoins et les préoccupations des étudiants et des personnels en mettant en œuvre une politique ambitieuse de développement durable, un modèle économique viable

²⁹ Il s'agit, en particulier à Paris, des institutions culturelles, des hôpitaux et des établissements d'enseignement supérieur.

au cours du temps et le respect des normes environnementales, énergétiques et d'accessibilité aux personnels et étudiants handicapés.

L'entretien et la rénovation des locaux seront notamment engagés pour maintenir et améliorer leurs fonctionnalités. Même si ces interventions sont moins visibles que de nouvelles constructions, elles sont tout aussi importantes pour la gestion du patrimoine immobilier de l'université.

Pour les nouveaux projets immobiliers, il s'agira de répondre aux besoins existants ou nouveaux d'enseignement et de recherche en tenant compte du lien avec l'environnement urbain. Ces projets seront financés avec le soutien d'autres partenaires publics, notamment l'Etat, les régions et la ville de Paris mais aussi, en fonction des projets et de leur cadre réglementaire, celui d'opérateurs privés.

Rassembler et faire vivre la communauté sur les campus et dans la Cité

Compte tenu de sa création récente en tant que nouvelle institution, Sorbonne Université aura pour première tâche de réunir autour de ses missions l'ensemble de la communauté et de renforcer le sentiment d'appartenance parmi ses personnels, étudiants, diplômés et partenaires. Pour cela, elle déploiera une politique de richesse et de ressources humaines permettant à chacun de travailler et de se réaliser à l'université, elle célébrera les temps forts de la vie de sa communauté, elle en distinguera les talents, elle encouragera les initiatives étudiantes et elle animera les réseaux d'*alumni*.

Donner à chacun les moyens de travailler et de se réaliser à l'université

Ses spécificités d'université de recherche exigent de Sorbonne Université comme des établissements associés une capacité à attirer, recruter et accompagner tout au long de leur carrière ses personnels qui donnent tout leur sens et leur richesse à ses activités, à travers leur engagement, leur travail et — comme pour les étudiants — toutes leurs diversités.

Sorbonne Université doit tout mettre en œuvre pour reconnaître la situation de précarité de certains de ses usagers et employés et soutenir les dispositifs d'accompagnement de ces publics fragiles, notamment par la mise en place d'enquêtes et de meilleurs dispositifs d'accueil et de redirection d'urgence, et en soutenant l'élaboration d'espaces de solidarité.

Vis-à-vis de ses personnels, Sorbonne Université déploiera donc une politique fondée sur les valeurs du service public, sur la reconnaissance et la valorisation de l'engagement de chacun dans le collectif de travail, sur l'équité, le respect de l'éthique, la déontologie et la loyauté.

- L'harmonisation des conditions de travail, de rémunération et d'action sociale, culturelle et sportive est en cours de discussion avec les représentants du personnel.
- L'université attachera une grande attention à l'équilibre qui doit exister entre les différentes missions confiées à chacun des personnels, notamment les enseignants-chercheurs.
- L'université reste profondément attachée au statut de la fonction publique et son cadre sera respecté. Pour améliorer certaines situations, l'université tirera parti des souplesses et des marges de gestion déjà existantes et dont bénéficient d'autres secteurs de l'administration en France. Elle demandera aussi à aller plus loin dans l'autonomie de gestion de ses personnels académiques et osera l'expérimentation à travers de nouvelles procédures qui lui donneront les moyens de ses ambitions.
- Dans certaines disciplines ou branches, la concurrence sur le marché du travail, notamment dans les grandes métropoles, est devenue telle que la capacité de l'université à conserver les talents nécessaires à l'exercice de ses missions est remise en cause. C'est notamment le cas aujourd'hui des technologies de l'information et de la communication mais d'autres secteurs peuvent ou pourront être concernés. Dans ces secteurs, pour rester attractive, l'université proposera des conditions adaptées à ses personnels.
- Sorbonne Université renforcera l'accompagnement de ses personnels, dès le recrutement et tout au long de la carrière, pour permettre une meilleure intégration, favoriser les reconversions, les évolutions tout au long de la carrière des agents. Les dispositifs déjà existants pour les personnels BIATSS seront adaptés aux personnels enseignants-chercheurs.
- La gestion prévisionnelle des compétences permettra une meilleure formation des agents et de meilleures conditions d'évolution des carrières.

Cette politique sera déclinée en plan d'actions et schémas directeurs. Leur élaboration mobilisera les acteurs de l'établissement, et associera étroitement les instances pour ce qui les concerne.

Animer les réseaux d'alumni

Sorbonne Université organisera et approfondira les relations qu'elle entretient avec ses *alumni* (diplômés, familles, amis...) au travers d'évènements, de programmes et de moyens de communication spécifiques adaptés à l'ère du numérique. Cette communauté aujourd'hui constituée de 350 000 diplômés à travers le monde peut développer des dynamiques de solidarités et d'entraide importantes, contribuer au rayonnement de Sorbonne Université et générer des ressources pour l'université³⁰ comme pour ses *alumni*. Sorbonne Université développera ces relations notamment sur les axes suivants.

- La relation *alumni/alma mater* sera construite dès les premiers contacts entre le futur diplômé et l'université puis nourrie au cours des études.
- Parce que, l'université s'attachera par exemple à faire de l'étudiant un acteur majeur de l'université, à favoriser les initiatives étudiantes, (cf. ci-dessous *Engagement étudiants et vie des campus*) ou à renforcer ses programmes et évènements culturels et sportifs.
- Sorbonne Université créera et soutiendra aussi la création de « chapitres » de diplômés liés aux territoires, notamment à l'étranger, aux secteurs d'activités ou à des centres d'intérêts communs pour maintenir ce lien entre les *alumni* après leur formation à l'université.

Encourager l'engagement étudiant

Au-delà des études et de la vie académique, l'engagement étudiant et la vie de campus ont un rôle essentiel à jouer pour la construction de Sorbonne Université et d'un sentiment d'appartenance. Dans la suite de l'IdEx SUPER, Sorbonne Université leur fera une place importante avec deux priorités :

- d'une part, faire de l'étudiant un acteur de l'université et non un simple usager,
- d'autre part, développer la vie de campus pour renforcer le sentiment d'appartenance et créer un esprit *Sorbonne Université*.

Pour faire de l'étudiant un acteur de l'université, l'université encouragera les initiatives étudiantes et la vie associative. Elle fera en sorte que les étudiants qui s'investissent dans des associations soient encore davantage les initiateurs et les acteurs de la vie étudiante. Une charte sera proposée aux associations. Les nombreuses associations facultaires pourront étendre leur activité sur l'ensemble de l'université ; bien évidemment, de nouvelles associations pourront aussi se créer, bien sûr, à la faveur de ce nouvel environnement ; les coopérations avec des associations humanitaires nationales ou internationales seront encouragées.

La reconnaissance de l'engagement étudiant pourra se faire à travers sa prise en compte dans la validation du cursus. Il s'agit pour l'université de reconnaître et de valoriser tout ce qui fait la réussite d'un étudiant et tout ce qui facilitera ensuite son insertion professionnelle.

L'université favorisera l'intégration de tous les étudiants en prenant en compte toute leur diversité. La dimension sociale de la vie des campus sera renforcée : emplois étudiants, tutorat, accompagnement pour trouver un logement ou un emploi, restauration, aides sociales et à la mobilité en lien avec le CROUS et d'autres organismes ou associations.

Soutenir la vie des campus

Sorbonne Université soutiendra le développement d'une vie de campus dynamique, inclusive, solidaire et ouverte sur la Cité, puisque la grande majorité de ses campus sont installés dans Paris.

Il s'agira d'améliorer ou de créer des lieux de vie ouverts : cafeteria rue Champollion, construction de logements et d'espaces vie de campus rue Cuvier, amélioration des équipements dans les locaux existants, notamment pour favoriser la pratique artistique et sportive et l'ouverture sur la ville.

A côté de la participation aux activités culturelles (cf. *Faire dialoguer science, culture et société*), Sorbonne Université encouragera la pratique sportive : participation d'équipes de Sorbonne Université

³⁰ Ces groupes et chapitres seront sollicités pour servir de relais avec les employeurs sur les questions d'orientation et d'insertion professionnelle mais aussi de formation continue, de recherche, d'innovation comme de mécénat.

à des compétitions ; sport au quotidien pour le plus grand nombre. Les Jeux Olympiques de 2024 seront un moteur pour cette dynamique sportive.

En matière de santé, notamment en prévention, Sorbonne Université poursuivra et approfondira les actions du service interuniversitaire de médecine préventive et de promotion de la santé (SIUMPPS) et en lancera de nouvelles portant, par exemple, sur l'alimentation. Il s'agira d'améliorer la restauration collective, l'accès à des aliments de qualité par des circuits courts et la mise à disposition d'espaces de restauration libre.

En liaison avec le Centre régional des œuvres universitaires et scolaires (CROUS), l'offre de restauration collective qui joue aussi un rôle dans l'animation des campus sera renouvelée et diversifiée sur certains campus et étendue sur d'autres pour en faire des lieux animés, vivants et ouverts sur la ville en soirée, le samedi et le dimanche.

La coordination du SIUMPPS avec les divers services sera poursuivie pour faciliter l'intégration des étudiants en situation de handicap et pour permettre aux étudiants qui en ont besoin un accès facilité aux soins. L'élaboration du schéma directeur handicap sera un des outils permettant une vie de campus offrant une meilleure intégration aux étudiants et aux personnels en situation de handicap

Célébrer les temps forts de la communauté et honorer ses talents

Sorbonne Université rassemblera chaque année la communauté autour de quelques grands événements : *Sorbonnales*, *Fête de la science*, festival et fête de l'université, cérémonies de remise des diplômes... Ces temps forts permettront aussi à Sorbonne Université d'afficher son identité et ses valeurs en y invitant la Cité et des personnalités emblématiques de la société.

Le développement du sentiment d'appartenance passera aussi par la distinction de ses membres — étudiants comme personnels — ou de personnalités étrangères qui lui font honneur et qui deviendront ainsi autant de ses ambassadeurs.

Conclusion

C'est grâce à l'engagement de ses communautés - étudiants, enseignants, chercheurs, enseignants-chercheurs, techniciens, ingénieurs, personnels administratifs, sociaux, de santé et de bibliothèques – que Sorbonne Université a été en capacité de mettre en œuvre un projet d'université pluridisciplinaire au cœur de Paris.

Sorbonne Université, en coopération avec ses partenaires, a pour vocation à agir pleinement au rang mondial en mettant en œuvre de façon créative et innovante ses missions d'enseignement, de recherche, d'innovation, de médiation et de transfert de technologies au profit du bien commun.

Le contexte de globalisation, de transformation numérique et de science ouverte offrent – entre autres - de passionnants défis que Sorbonne Université est prête à relever. Forte de ses valeurs partagées (qualité et intégrité, liberté, transparence et collégialité, diversité, échange) elle poursuit avec ambition sa mission de création de futurs.

